



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA VT 2011  
Sektionen för Management

*Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation*

## Dialog och delaktighet

---

En studie om balanserad styrning i praktiken och dess påverkan på verksamhetens lärande och utveckling

---

KANDIDATARBETE I PEDAGOGIK

---

Författare: Jenny Nemes och Annelie Neuwirth  
Handledare: Victoria Carlsson Wahlgren och Kajsa Petersson

## Abstrakt

Syftet med studien är att undersöka hur en balanserad styrning i praktiken påverkar verksamheters lärande och utveckling, samt hur en balanserad styrning i praktiken påverkar verksamheters förutsättningar att bli en lärande organisation. Balanserad styrning är en svensköversatt modell av balanced scorecard, en amerikansk styrform. Det teoretiska perspektivet i studien är miljöpedagogik och lärande organisation. Studien bygger på en hermeneutisk tolkande ansats, vilket syftar till att här skapa förståelse för hur en balanserad styrning fungerar i praktiken avseende lärande och utveckling samt hur den skapar förutsättningar för att bli en lärande organisation. Intervjuer har använts som datainsamlingsmetod, respondenter från två kommuner har intervjuats, och i varje kommun har en enhetschef och två medarbetare intervjuats. Resultatet visar att dialog och delaktighet i en balanserad styrning påverkar såväl lärande och utveckling samt verksamheters förutsättning att bli en lärande organisation. En balanserad styrning skapar struktur och tydlighet i verksamheten, där chefen har en betydande roll.

Nyckelord: *balanserad styrning, hermeneutik, lärande organisation, miljöpedagogik, styrkort.*

## Innehåll

<b>Inledning</b> .....	<b>5</b>
<b>Bakgrund</b> .....	<b>5</b>
<i>Balanced scorecard – modell för strategisk samt operativ verksamhetsstyrning</i> .....	5
<i>Balanserad styrning – svensköversatt och förtydligad modell av balanced scorecard</i> .....	7
<i>Styrkort och styrkortsarbete – arbetsprocesserna i balanserad styrning</i> .....	8
<i>Faktorer som påverkar den balanserade styrningen</i> .....	9
<i>Problemformulering</i> .....	10
<i>Syfte</i> .....	10
<i>Frågeställning</i> .....	10
<i>Tidigare forskning</i> .....	11
<b>Teoribeskrivning</b> .....	<b>12</b>
<i>Miljöpedagogik</i> .....	12
<i>Formellt och informellt lärande</i> .....	14
<i>Lärande organisation</i> .....	14
<i>Lärandet i lärande organisationer</i> .....	15
<i>Den integrerade modellen för en lärande organisation</i> .....	16
<i>Hur en organisation skapar förutsättningar för att bli en lärande organisation</i> .....	18
<i>Sammanfattande reflektion av teori</i> .....	19
<b>Metod</b> .....	<b>19</b>
<i>Val av datainsamlingsmetod</i> .....	20
<i>Val av respondenter</i> .....	20
<i>Beskrivning av respondenterna</i> .....	21
<i>Genomförande av intervjuerna</i> .....	21
<i>Databearbetning</i> .....	23
<i>Etiska överväganden</i> .....	24
<i>Generaliserbarhet</i> .....	24
<b>Resultat och tolkning</b> .....	<b>25</b>
<i>Framtagningsprocessen</i> .....	25
<i>Det årliga arbetet med styrkortet</i> .....	27
<i>Erfarenhet av balanserad styrning</i> .....	28
<i>Begrepp</i> .....	29
<i>Uppföljningar och utvärderingar av styrkorten</i> .....	31

<i>Delaktighet</i> .....	32
<i>Påverkansmöjligheter</i> .....	34
<i>Enhetschefens roll</i> .....	35
<i>Enhetschefens roll ur medarbetarsynpunkt</i> .....	37
<i>Effekter</i> .....	40
<i>Resultatsammanfattning</i> .....	42
<b>Diskussion</b> .....	<b>43</b>
<i>Förslag på fortsatt forskning</i> .....	45
<b>Referenser</b> .....	<b>46</b>

## Inledning

Vårt intresse för samspelet mellan individer och kontexter har lett oss till arbetslivspedagogiken. Genom våra tidigare yrkeskarriärer har vi erfarenhet av olika verksamhetsstyrningar, men vi har ofta upplevt att något saknats. Det har varit fokus på ekonomi snarare än de så kallade mjuka värdena i organisationerna. Därför utgår vår studie från verksamhetsstyrning, alltså hur verksamheter och dess ledare och medarbetare påverkas och utvecklas, såväl enskilt som i relation till varandra. Då vi har skilda arbetslivserfarenheter har vi också därmed olika referensramar gällande gynnsamma och mindre gynnsamma tillvägagångssätt och faktorer. Vi är dock eniga om att verksamhetsstyrning och organisationens medarbetare påverkar och är beroende av varandra. Resultatet av deras arbete, deras upplevelser och beskrivningar ger ett bevis på hur väl de samspelar. Vi vill ta del i detta genom att i intervjuer ta del av medarbetarnas upplevelser, insikter och kunskaper. Det är det vi finner i balanserad styrning som integrerar organisationens alla delar och anser att alla delar är lika viktiga att ta hänsyn till, och det är därför vi har valt att undersöka just balanserad styrning. Kortfattat innebär balanserad styrning en form av verksamhetsstyrning där operativ och strategisk verksamhetsstyrning förenas. Övergripande mål formuleras av verksamhetens högsta ledning, och de målen bryts sedan ner i ett så kallat styrkort. Det präglas sedan i sin tur verksamhetens dagliga arbete och utveckling (Sande, 2000).

I stället för att fokusera på ekonomiska faktorer fokuserar vi på utveckling och lärande samt medarbetare som arbetar med balanserad styrning i sina verksamheter. I det ingår även relationen mellan ledare och medarbetare och hur de upplever arbetet med balanserad styrning. Här blir det också intressant hur medarbetarnas upplevelser och uppfattningar om hur de anser att verksamheten påverkas i relation till hur ledarna överför den balanserade styrningen till verksamheten.

## Bakgrund

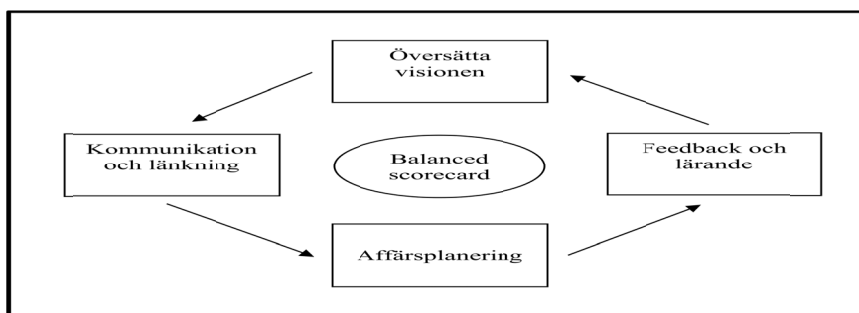
*I detta kapitel kommer vi inledningsvis att beskriva de amerikanska idéerna om balanced scorecard, vidare kommer vi att beskriva den svenska kommunalt utvecklade formen av balanced scorecard, balanserad styrning. Vi kommer att redogöra för varför och hur en balanserad styrning kan användas samt hur användningen anses påverka verksamheten. Avslutningsvis kommer vi i kapitlet att redogöra för studiens problemformulering, syfte, frågeställning och tidigare forskning inom området.*

### *Balanced scorecard – modell för strategisk samt operativ verksamhetsstyrning*

Balanced scorecard syftar till att få verksamheter att se framåt och utvecklas i den riktningen genom att sätta verksamhetens vision och strategi i centrum. Balanced scorecard kan liknas en cockpit i ett flygplan. Precis som att en pilot under en flygning måste få information och ha uppsikt över diverse instrument måste det inom en organisation ligga fokus på flera områden för att den framgångsrikt ska föras framåt. Genom ett balanced scorecard kan verksamheten betraktas ur fyra perspektiv; kund, finansiellt, process och förnyelse samt utveckling (Kaplan & Norton, 1992). Utifrån de fyra perspektiven skapas en verksamhetsstyrning som beaktar flera områden och inte

enbart det ekonomiska. Vidare syftar ett balanced scorecard till att genom de fyra perspektiven både enskilt men även i kombination att koppla verksamhetens långsiktiga vision och strategi med den kortsiktiga verksamhetsstyrningen (Kaplan & Norton, 1996).

Genom en modell beskrivs hur ett balanced scorecard kan verka som ett strategiskt verktyg som leder organisationen från ett operativt synsätt till ett strategiskt synsätt och skapar lärande. Modellen beskriver även hur organisationers vision konkretiseras så att den för alla medarbetare blir användbar i det dagliga arbetet (Kaplan & Norton, 1996).



Figur 1. Balanced scorecard, verksamhetsstyrning sett ur fyra processer som i kombination eller enskilt förenar strategiska mål med kortsiktiga mål och åtgärder samt skapar lärande (Kaplan & Norton, 1996, s. 77).

*Översätta visionen* är den första processen enligt balanced scorecard, ledningen ska formulera, fastställa och översätta visionen samt strategin till något som i organisationen blir användbart för medarbetarna (Kaplan & Norton, 1996).

I processen *kommunikation och länkning* ges chefer möjlighet att kommunicera strategin i organisationen samt koppla den till verksamheternas och individuella mål. Det är ett tillvägagångssätt för att säkerställa att organisationens alla verksamheter förstått den långsiktiga strategin, och vidare att verksamheternas och individuella mål ligger i linje med den. Ju högre delaktighet det skapas i organisationen kring visionen och strategin desto högre blir acceptansen och förståelsen hos medarbetarna (Kaplan & Norton, 1996).

I processen *affärsplanering* integreras organisationens operativa styrning med den strategiska styrningen vid utvecklingen av ett balanced scorecard. Balanced scorecard skapar fokus och ser till att resurser och prioritering läggs på ett par viktiga företeelser. Risker att flera saker processas samtidigt och som kanske också saknar samband i avseende strategisk och operativ planering elimineras (Kaplan & Norton, 1996).

*Feedback och lärande*, genom att aktivt testa hypoteser som strategin grundats på, och inhämta feedback kring tidigare genomförda handlingar skapas ett strategiskt lärande. Utifrån feedback och prövning av hypoteser kring strategin ska förändringar i strategin genomföras vilket resulterar i ändrade handlingar i organisationen. Syftet är att organisationen ska kunna leva upp till de krav som ställs på den och att organisationen ska följa med i den dynamiska utvecklingen som sker i dess omgivning. Ett balanced scorecard tillhandahåller en gemensam inställning om organisationens mål, ett verktyg för att ge feedback på genomförande och ett verktyg för att pröva den strategiska hypotesen. Dessa element är viktiga för det strategiska lärandet (Kaplan & Norton, 1996).

Processerna, översätta visionen, kommunikation och länkning samt affärsplanering är enligt Kaplan och Norton (1996) viktiga för implementering av en strategi och att de tillsammans skapar ett single-loop lärande. De menar att målet fortfarande är oförändrat men att ändringar i den planerade strategin för att nå målet betraktas som förbättrings åtgärder och ger ett single-loop lärande. Enligt single-loop processen varken krävs det eller underlättas den av att strategin som används och aktuella villkor omprövas (Kaplan & Norton, 1996).

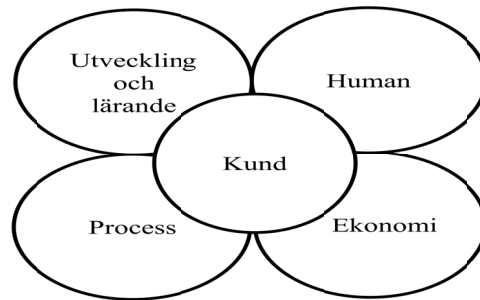
Feedback och lärandeprocessen leder till att organisationen skapar ett double-loop lärande. Kaplan och Norton (1996) menar att verksamheter idag måste kunna skapa ett double-loop lärande där individens föreställningar förändras och tankar om orsak och verkan utvecklas, för att hantera hot och möjligheter, (för en utförligare beskrivning av single- och double-loop lärande se sidan 16).

### *Balanserad styrning – svensköversatt och förtydligad modell av balanced scorecard*

Styrmodellen balanserad styrning har utvecklats av Svenska kommunförbundet, de har utvecklat och anpassat Kaplan och Nortons teori om balanced scorecard till en kommunal praxis. Svenska kommunförbundet har utgått från balanced scorecards idéer och begrepp. Anledningen till att de valt att kalla styrmodellen balanserad styrning är att de vill skapa innovativ reflektion, ifrågasättande och engagemang, för att nå det har de utvecklat och tydliggjort arbetsprocesserna vision och strategi. De menar att Kaplan och Norton tar förgivet att organisationerna har en tydlig och uttryckt vision och uttryckta strategier samt kännedom om sina svagheter respektive styrkor. Så den huvudsakliga skillnaden mellan den balanserade styrningen och balanced scorecard är att balanserad styrning är tydligare i sin beskrivning av utformningen och arbetet med den balanserade styrningen (Sande, 2000).

Balanserad styrning som begrepp syftar att ändra olika idéer kring styrformer av organisationer och verksamheter, balanserad styrning handlar om att förena ekonomisk styrning och verksamhetsstyrning för att där igenom skapa balans. Vidare syftar den balanserade styrningens till att översätta organisationers vision till strategi. Det handlar om att få perspektiv och kontroll (Sande, 2000). Sande (2000) beskriver att det ofta saknas ett reellt samband mellan en organisations strategi och mål som är knutna till den långsiktiga strategin. Vid balanserad styrning inbegrips den långsiktiga strategin i det operativa styrsystemet, i mål och mätprocesser samt i tillvägagångssättet, vilket anses väsentligt för att organisationer ska kunna nå framgång i sin utveckling (Sande, 2000). Delaktighet, dialog och förståelse i verksamheter främjas vid en balanserad styrning (Melbi & Sande, 2001).

Svenska kommunförbundet har utifrån Kaplan och Nortons fyra perspektiv lagt till ett ytterligare ett perspektiv, humanperspektivet. Humanperspektivet beskriver organisationens mänskliga del. Perspektiven utveckling och lärande, human, kund, process och ekonomi har inom balanserad styrning kommit att kallas för fokusområden (Sande, 2000).



Figur 2. Den balanserade styrningens fem fokusområdena i balans (Sande, 2000, s. 23).

Fokusområdena utgör de områden som verksamheten bryts ner i och betraktas ur. Utifrån fokusområdena kopplas verksamhetens långsiktiga vision och strategi med den kortsiktiga verksamhetsstyrningen (Sande, 2000).

#### *Styrkort och styrkortsarbete – arbetsprocesserna i balanserad styrning*

Att utarbeta ett styrkort och det vidare arbetet med det kan betraktas som den aktiva processen i den balanserade styrningen (Sande, 2000). Styrkortet kan betraktas som ett visuellt dokument som översiktligt speglar och konkret beskriver verksamheten mål, tillvägagångssätt och metoder (Olve, Petri, Roy & Roy, 2003). Det den enskilda verksamheten anser väsentligt för deras verksamhet utifrån fokusområdena, utveckling lärande, human, ekonomi, processer och kund sammanställs och visualiseras i styrkortet (Sande, 2000). Styrkortet bygger på verksamhetens övergripande vision. Vidare skildrar styrkortet målen som formuleras utifrån fokusområdena, tillvägagångssätten för att nå målen, ansvariga personer för mål och när uppföljning samt utvärdering av arbetet med målen ska ske. Elementen: vision, strategi, framgångsfaktorer och styrtaal utgör och framgår av styrkortet, de tillsammans speglar och redogör för hur processerna enligt balanserad styrningen hänger samman (Sande, 2000).

*Vision* är ett element som beskriver organisationens syfte med den verksamhet den bedriver, det vill säga dess mål. En vision kan utgöras av en relativt övergripande formulering, det kan exempelvis vara organisationens slogan eller kan verksamhetens vision utgöras av en mer detaljerad och beskrivande text. I relation till visionen och i relation till de fem olika fokusområdena formuleras strategier (Sande, 2000).

*Strategi* är de element som i relation till de olika fokusområdena redogör för organisationens tillvägagångssätt för att förverkliga visionen, strategierna kan utgöras av långsiktiga mål, aktiviteter och arbetsätt, vilka konkret formuleras. Ett exempel på en strategi kan vara kunden i centrum. I relation till strategierna väljs framgångsfaktorer ut vilka är faktorer som är avgörande för strategierna och i förlängningen visionen (Sande, 2000).

*Framgångsfaktorer* är mål som beskriver de tillstånd som organisationen vill nå. Framgångsfaktorerna uttrycker strategins innehåll, det är områden som gör det möjligt eller utgör hinder för att vision ska nås. Exempel på framgångsfaktorer kan vara tillgänglighet och lyssna in kunden. Vision och strategi ska genomsyra framgångsfaktorerna (Sande, 2000).

*Styrtaal* syftar till att visa och beskriva hur framgångsfaktorerna och i förlängningen hur visionen ska nås och visar tillståndet vid en viss tidpunkt. Styrtaalen kan till exempel



utgöras av tal, handlingsplaner, betyg eller ja/nej. Styrkortet ser olika ut för varje verksamhet i en organisation beroende på att de har olika styrtalet. Exempel på styrtalet är till exempel att utöka telefontiden eller upprätta ett forum där kunden ges möjlighet att komma med synpunkter på verksamheten (Sande, 2000). Till varje styrtalet kopplas ansvariga personer, exempelvis en medarbetare eller hela arbetsgruppen. Sammanfattningsvis utgör styrtalet i fokusområdena och styrkortet ett uttryck för strategi i tid och beskrivningssyfte. Vid uppföljningar ska styrtalet kritiskt granskas hur de uppnåtts, om de ska revideras eller tas bort. Emellanåt ska även styrkortets vision, strategi och framgångsfaktorer granskas (Sande, 2000).

Sammanfattningsvis kan ett styrkort beskrivas som ett verktyg för kommunikation, där systemet för verksamheten är anpassat efter situation. Styrkort används för att inrikta, följa upp och vidta lämpliga åtgärder för företagets vision och strategier. Styrkortet har som syfte att genom kommunikation ändra beteendet för att realisera organisationens vision och strategi. Styrkort kan vara en metod för att diskutera och kommunicera idéer om orsaks- och verksamhetssamband, eller då det gäller uppföljning av vad som uppnåtts (Olve et al., 2003). Det är viktigt att styrkortet blir en naturlig del i arbetet som löpande fylls med verksamhetsnära och aktuell information för att det ska bidra till lärande och utveckling (Olve, Roy & Wetter, 1999).

Styrkort kan anses generera en lärande organisation, då styrkort bland annat har som syfte att möta kommande utmaningar genom att skapa en organisation som ideligen utvecklas och förändras sig (Olve et al., 1999).

### *Faktorer som påverkar den balanserade styrningen*

För att den balanserade styrningen skall bli framgångsrik krävs det att ledningen är motiverad och engagerad och cheferna skall vara delaktiga och stå bakom arbetet. Cheferna har ansvar för att arbetet med styrkortet prioriteras och förankras i verksamheterna (Olve et al., 1999).

Utifrån intervjuer med kommuner som arbetar med balanserad styrning har Melbi och Sande (2001) definierat en rad faktorer som de anser underlättar och bidrar till att den balanserade styrningen blir en framgångsrik process. Av de olika faktorerna menar de att dialog och delaktighet är de mest väsentliga. Dialog skapar gemensam förståelse hos individerna i organisationen och är viktig för en framgångsrik process. Dessutom påverkar dialogen utvecklingen av organisationen och individerna. Delaktighet är viktigt för att skapa en gemensam förståelse. Alla som är knutna till verksamheten ska vara delaktiga i en dialog för att de med hjälp av sina olika perspektiv ska kunna bidra till gemensam förståelse och utveckling (Melbi & Sande, 2001).

Ledarens roll belyses och ledare kan skapa förutsättningar och vara förebilder som stimulerar utvecklingen. Ledningens ställningstagande påverkar utvecklingsprocessen, om den är aktivt och ger utrymme för dialog med medarbetarna påverkas utvecklingen positivt (Melbi & Sande, 2001).

## *Problemformulering*

Utifrån att den balanserade styrningens syfte att skapa en verksamhet där strategisk och operativ styrning ska gå hand i hand och där medarbetarna ges möjlighet att påverka och vara delaktiga, har vi intresserat oss för hur det tar sig uttryck och fungerar i praktiken. Vi har inte funnit någon tidigare forskning där balanserad styrning studerats ur ett pedagogiskt perspektiv. Den forskning som vi funnit präglas huvudsakligen av ekonomiska intressen. Det ekonomiska fokuset samt avsaknaden av pedagogisk forskning inom området, gör att vi anser det relevant att studera hur balanserad styrning fungerar i praktiken avseende verksamheternas och medarbetarnas utveckling och lärande. Vi menar att för en hållbar och utvecklande verksamhet måste de ekonomiska faktorerna tas hänsyn till, men vi anser att människan är lika viktig då de båda samspelar. De mjuka värdena, medarbetarnas lärande och utveckling samt dess resultat påverkar verksamhetens utveckling och kvalitet, och i förlängningen även verksamhetens ekonomi.

För att få ett vidare perspektiv har vi valt att studera två kommuner. Då kommuner ofta är hierarkiskt uppbyggda och utgörs av flera led (Granberg, 2009), finner vi det intressant att studera hur kommuner skapar en miljö där dialog, förståelse och delaktighet genomsyras och infinner sig mellan leden.

Vi har koncentrerat oss på det årliga styrkortsarbetet, det vill säga hur verksamheterna utarbetar styrkortet och vidare hur de under året arbetar med styrkortet och hur verksamheterna påverkas. I relation till det praktiska styrkortsarbetet finner vi det angeläget att studera enhetschefernas syn på balanserad styrning och hur de skapar förutsättningar där medarbetarna engageras. Dessutom även hur den balanserade styrningen tolkas och upplevs av såväl enhetschefer som medarbetare, och även hur kopplingen ser ut mellan de två leden i organisationen. Vi finner det vidare intressant att undersöka om balanserad styrning per automatik skapar en lärande organisation.

## *Syfte*

Syftet med studien är att undersöka hur en balanserad styrning i praktiken påverkar verksamhetens lärande och utveckling, samt hur en balanserad styrning i praktiken påverkar verksamhetens förutsättningar att bli en lärande organisation.

## *Frågeställning*

I relation till studiens syfte har vi formulerat följande frågeställningar:

Hur beskriver enhetschefen den balanserade styrningen och dess påverkan på verksamheten?

Hur beskriver och upplever medarbetarna i verksamheten den balanserade styrningen och vilka effekter anser de att den balanserade styrningen ger?

## *Tidigare forskning*

Vi har inte i funnit någon tidigare forskning om balanserad styrning som ur ett pedagogiskt perspektiv beskriver hur en balanserad styrning fungerar i praktiken. Vi fann en magisteruppsats vars syfte var att skapa förståelse för hur olika föreställningar om vad som är väsentligt i verksamheten hos politiker och tjänstemän i Luleå kommun och hur de påverkar användandet av balanserade styrkort. Författarna genomförde intervjuer med förvaltningschef och nämndsordföranden inom fyra förvaltningar. Resultatet av studien visade att situationer ibland uppstår där politisk och administrativ logik är svårförenlig, och då påverkas användningen av balanserade styrkort negativt, avseende effektiv användning. Vidare framkom att tjänstemän agerar utifrån en kortsiktig syn på verksamhetsstyrning, medan politiker har en viss tendens till att ha en mer långsiktig syn. Styrningen i verksamheten blir därmed otydlig och påverkar användningen av balanserade styrkort negativt. Avslutningsvis visade resultaten att balanserade styrkort verkar som ett kommunikationsmedel, då aktörerna i relation till verksamheten och dess styrning i omfattande diskussioner ges möjlighet att framföra sina åsikter, då det i kommunal verksamhet inte alltid nås fullständig samstämmighet (Holma & Mella, 2009).

I Funcks (2009) avhandling var syftet att skapa förståelse för hur medicinskt professionella sammanhang och balanced scorecard påverkar och påverkas av varandra, samt att beskriva hur balanced scorecard har översatts i den svenska och kanadensiska sjukvården. Slutligen var syftet också att öka förståelsen för mätningars roll i professionella organisationer samt öka förståelsen för översättningsprocessen. Avhandlingen bygger huvudsakligen på intervjuer, men även dokumentstudier samt deltagande observationer har genomförts. I avhandlingen framkom att balanced scorecard kan fungera som ett externt verktyg för att tydliggöra ansvar, samt att möjliggöra jämförelser mellan sjukvårdsorganisationer. Vidare kan det fungera som ett internt verktyg avseende kvalitetsutveckling, samt i den medicinska professionen för att de ska kunna hävda sin verksamhet (Funck, 2009).

Vi har också funnit tidigare forskning om implementeringen av balanced scorecard och strategier. Utifrån vår studie anser vi att somliga delar ur dessa studier även är tillämpliga och viktiga i det fortsatta arbetet med balanserad styrning och därmed för vår studie.

En litteraturstudiebaserad artikel av Atkinson (2006) syftade till att utveckla en djupare förståelse avseende balanced scorecards roll vid strategiimplementering. Kommunikation identifierades som en viktig faktor vid implementeringen av balanced scorecard. Det ansågs viktigt att hela organisationen genomsyras av kommunikation för att generera förståelse för uppgifter och ansvar hos alla delaktiga. Mellanchefer beskrevs ha en avgörande roll vad det gäller att kommunicera strategier (Atkinson, 2006). Vidare fann vi en artikel vars syfte var att undersöka hur strategier kommuniceras, tolkas och anammas samt hur de påverkar organisation medlemmarnas handlingar. Forskarna genomfördes 298 intervjuer i 12 tjänsteorganisationer. Resultatet visade bland annat att mellanchefer bör vara motiverade och kunna sälla information för att effektivt kunna kommunicera vidare det som är viktigt (Aaltonen & Ikävalko, 2002).

Med anledning av att vi inte funnit någon tidigare forskning som behandlar hur balanserad styrning i praktiken påverkar verksamhetens lärande och utveckling, eller hur

en balanserad styrning i praktiken påverkar verksamhetens förutsättningar att bli en lärande organisation, ser vi det som relevant att undersöka området.

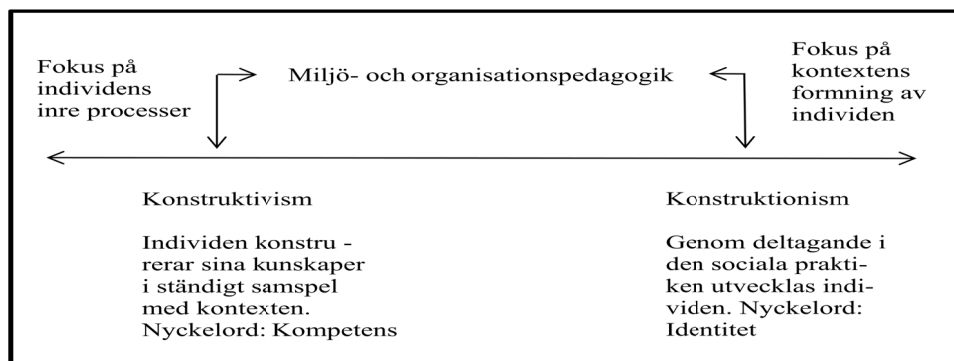
## Teoribeskrivning

*I detta kapitel kommer vi att redogöra för och beskriva miljöpedagogik för att skapa förståelse för relationen mellan verksamheten och medarbetarna, samt hur medarbetarens lärande utvecklas i relation till verksamheten. Vi kommer också att beskriva formellt och informellt lärande för att beskriva olika typer av lärande som kan förekomma i verksamheter. Vidare kommer vi att redogöra för begreppet lärande organisation och tankar och idéer kring lärande organisationer. Avslutningsvis kommer vi beskriva förutsättningar som krävs för att skapa en lärande organisation.*

### Miljöpedagogik

Inom miljöpedagogiken studeras individers förhållningssätt, utveckling och lärande i samspel med den omgivande kontexten (Löfberg, 1995b). Miljöpedagogik behandlar främst forskning och utveckling av sociala och fysiska dimensioner – läromiljöer, avseende exempelvis arbetsplatser. Läromiljöerna konstitueras av värden samt sociala och kulturella relationer och mönster i en organisatorisk ram (Talerud, 1995). Lärande och utveckling sker när individer agerar i sitt dagliga arbete. Utbildning blir meningsfull och omprövas beroende på den rådande kontexten (Löfberg, 1995a).

Granberg (2009) tydliggör och redogör för miljöpedagogikens avgränsning gentemot konstruktivismen och konstruktionismen genom följande figur.



Figur 3. Miljöpedagogikens avgränsning gentemot konstruktivism och konstruktionism (Granberg, 2009, s. 97).

Enligt konstruktivismens lärande teori ligger fokus på individen och dess inre processer i interaktion med kontexten. Enligt konstruktionismens lärandeteori ligger fokus på kontexten. Kontexten anses besitta kunskapen och vidare anses den forma individerna. ”De kontextuella synsätt som ryms inom miljöpedagogiken betonar framförallt kommunikationen (inklusive dess kulturella förtecken) som brygga mellan individen och omgivningen” (Granberg, 2009, s. 97).

Individens lärande ur ett miljöpedagogiskt perspektiv är i grunden erfarenhetsbaserat, handlingsinriktat och relaterat till det som kontexten erbjuder eller begär. Individens lärande sker konstant både medvetet och omedvetet i interaktion den omgivande kontexten. Genom att förändra sitt sätt att tänka lär sig individer, kunskap anses därmed föränderlig. Lärandet påverkas av hur individen tolkar och uppfattar omgivningen i samspel med tidigare erfarenheter. Individens tolkning och tidigare erfarenheter påverkar dess handlande. Lärandet kan resultera i fördjupad kunskap men det kan även leda till minskad kompetens eller passivisering. Perceptionsprocesser, tankeprocesser och kommunikationsprocesser är de väsentligaste kognitiva processer som i interaktion påverkar individens bearbetning av kontexten (Granberg, 2009).

*Perceptionsprocesser*, syftar till det som uppfattas från kontexten utifrån tolkning av information. Processen kräver olika grad av uppmärksamhet beroende på tidigare kunskaper och erfarenheter. Om informationen upplevs komplicerad krävs högre uppmärksamhet än om individen upplever informationen som välbekant eller enkel. Ett negativt lärande kan uppstå då individen inte själv av valt ett erbjudande eller då ett krav ställts på den av exempelvis arbetsgivare. Individer utvecklar strategier för att hantera kontextens erbjudanden och krav, det sker genom att individen generera kunskaper som de sedan vet hur de ska använda (Granberg, 2009).

*Tanke processer*, har alltid ett kognitivt innehåll, vi tänker alltid på något (Granberg, 2009).

*Kommunikationsprocesser*, avser framför allt den verbala kommunikationen med andra men även symboler och tecken. Kompetens frigörs genom dialog, individer kan skapa och utveckla relationen till kontexten genom interaktion med andra (Granberg, 2009).

Den miljöpedagogiska traditionen syftar till att öka individens och gruppens lärande och utveckling genom att skapa goda kontexter och arbetsvillkor. Den miljöpedagogiska traditionen beskrivs enligt fyra delprocesser som alla inbördes relaterar till varandra (Mattsson, 1995)

*Säkra resurser och stöd hos ledning* handlar om att skapa en gemensam vision och verksamhetsbeskrivning från ledning och vidare ut i organisationen (Mattsson, 1995).

*Förvärva kunskaper och erfarenheter genom diagnosarbete* handlar om att definiera organisationens rådande situation genom att samla in information från medarbetare i organisationens alla nivåer (Mattsson, 1995).

*Omstrukturera och ändra system & processer, pröva och lära* handlar om att utifrån gemensamma behov och mjuka värden genomföra mindre förändringar. För att nå framgång med förändringarna krävs att medarbetarna ser syftet och upplever de meningsfulla (Mattsson, 1995).

*Genomföra förändringspilotprojekt och success stories, utveckla stöd och implementera*, detta steget handlar om att genomföra successiva förändringar i form av pilotprojekt i en utvald del av organisationen. Förändringsprocessen ska kunna jämföras med tidigare fastlagda arbetsrutiner för att möjliggöra utvärdering och eventuell vidare implementering i andra delar av organisationen (Mattsson, 1995).

I sin doktorsavhandling har Drugge (2003) studerat villkor och förutsättningar för ett omsorgsinriktat lärande där kommunal hemtjänst utgjorde lärmiljön. Det var främst ett

kollektivt lärande som förekom inom hemtjänsten, men även ibland individuellt lärande. Studien visar att lärandet gynnas av att chefer lyssnar och att de på möten skapar utrymme för reflektion och dialog. Enligt studien visade det sig finnas en risk att smågrupper skapas om mötesstrukturer saknas eller om möten främst utgörs och präglas av information och inte dialog, och då uteblir också det kollektiva lärandet. För det kollektiva lärandet är det gynnsamt om arbetsgruppen skapar utrymme för dialog och reflektion. En annan aspekt som framkom i studien var olika intressekonflikter och hur de påverkar det kollektiva lärandet. Det vill säga att om medarbetarna i verksamheten befann sig i konflikt mellan exempelvis politiskt styrda krav och intressen och vårdtagares behov och intressen. I situationen och i arbetet med att lösa konflikten uppstår ett kollektivt lärande. Hon framhåller att liknade situationer möjliggör för ett lärande förhållningssätt, där fokus ligger på framtiden och ibland är det nödvändigt och oundvikligt för att kunna arbeta framåt (Drugge, 2003).

Sammanfattningsvis utmärks miljöpedagogiken av att information anses överförbar men kunskaper anses inte överförbara, då individers kunskaper och föreställningar om världen konstrueras av dem själva. Konstruerandet av kunskap ses som en process som oavbrutet pågår där kunskap i sig är inte bestående och oföränderlig. Lärande är förbundet med den omgivande kontexten där även individen själv utgör en del. I den handlingsinriktade lärprocessen använder individen kunskap som ett redskap, problem och uppgiftslösning sker genom att individen använder begrepp och teorier (Granberg, 2009).

### *Formellt och informellt lärande*

Formellt lärande är lärande som sker inom olika utbildningsinstitutioner, lärandet betraktas som organiserat och målmedvetet. Informellt lärande anses utgöra det lärandet som sker i arbetslivet. Informellt lärandet kan vara medvetet, det vill säga planerat och utformat, exempelvis självstyrt lärande eller erfarenhetsbaserat lärande genom deltagande i nätverk. Det huvudsakliga lärandet som sker inom arbetslivet är omedvetet, det vill säga ett resultat av andra aktiviteter. Det informella lärandet kan i efterhand medvetandegöras och reflektion över lärandet blir möjligt (Ellström, 1996).

### *Lärande organisation*

Lärande organisation är en organisation som ständigt utvecklar sina förmågor för att nå de resultat som den önskar. Den lärande organisationen upptäcker ständigt hur den kan skapa och förändra sin verklighet (Senge, 1990). Lärande organisationer anstränger sig för att effektivare påverka och anpassa sig till omgivningen, genom att skapa goda förutsättningar för medarbetares lärande som vidare tillvaratas och nyttiggörs (Granberg & Ohlsson, 2009). Expansiva tankesätt uppmuntras och medarbetarna i organisationen lär sig ständigt att lära tillsammans (Senge, 1990). Fokus ligger på att skapa goda förutsättningar för lärande. Den lärande organisationen försöker utveckla sig för att bemästra arbetsuppgifter mer framgångsrikt, genom samarbete mellan ledning och medarbetare. Organisationen motiverar och strävar efter att medarbetare ska tillägna sig nya synsätt, kunskaper, värderingar och förmågor, för att möjliggöra för nya eller förbättrade metoder vid hantering av nya eller tidigare arbetsuppgifter. Delaktighet är

väsentligt, medarbetare ska kunna ge förslag på lösningar och åtgärder. Dilemman som identifierats i det dagliga arbetet av ledning eller medarbetare låter den lärande organisationen medarbetare ta hand om (Egidius, 2003).

Lärande organisationer har förmåga att lära och förmåga att lära sig att lära. Utveckling är nyckelordet i lärande organisationer, lärande organisationer behärskar att snabbt anpassa sig men att samtidigt bevara sin egen riktning och identitet. Beroende på vad som för organisationen är väsentligt skapas för varje organisation en unik lärande organisation (Swieringa & Wierdsma, 1992).

### *Lärandet i lärande organisationer*

För att skapa förståelse för organisationers lärande och lärande organisationer kan tolkningar av lärandet betraktas ur olika perspektiv (Örtenblad, 2009).

Inom lärande organisationer ligger fokus på att i samband med att arbetet utförs sker lärandet och att det är därmed erfarenhetsbaserat. Detta perspektiv är uteslutande knutet till medarbetarna i organisationen (Örtenblad, 2009).

Lärandet kan ske genom att medarbetaren exempelvis får stöd av en handledare eller en kollega att utveckla sina kunskaper. Lärandet kan också ske genom att medarbetaren utvecklar sina befintliga kunskaper men även genom att medarbetaren tillägnar sig kunskaper som ligger utanför dennas arbetsuppgifter och därmed tillför kunskap. De olika formerna av lärande som beskrivits kan integreras då till exempel en ny medarbetare lärs upp i enkla arbetsuppgifter och i efterhand kan hon eller han utföra arbetsuppgifter av svårare karaktär och det kan ske genom att en handledare stöttar den nya medarbetaren (Örtenblad, 2009).

Klimatet i en lärande organisation ska vara av sådan karaktär den möjliggör för och uppmuntra till lärande (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1997). Klimatet ska i organisationen präglas av öppenhet, delgivande öppenhet och reflekterande öppenhet. Öppenhet syftar till att alla ska ges möjlighet att framföra sina åsikter. Delgivande öppenhet syftar till delaktigöra fler i organisationen avseende beslutfattande. Reflekterande öppenhet syftar till att tänka över sitt inre och andras sätt att tänka, ifrågasätta och i förlängningen bredda sitt tänkande (Senge, 1990).

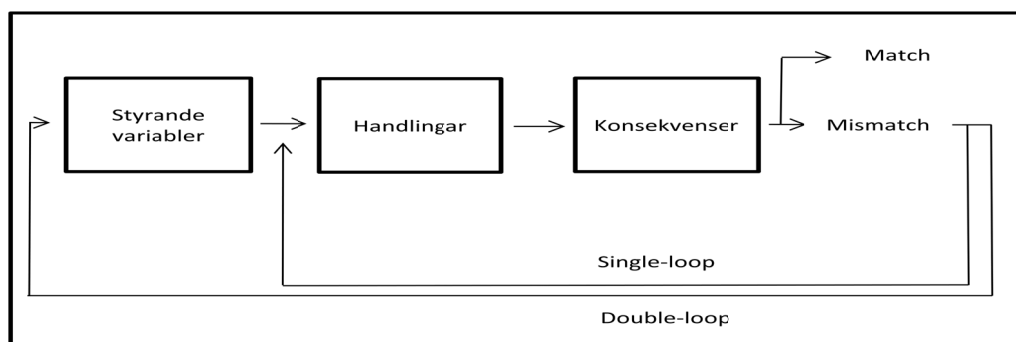
En lärande organisation tillåter misstag och misslyckanden (Pedler et al., 1997). Misslyckande betraktas som lärtillfällen och bevis på att förändring eller åtgärder krävs (Senge, 1990). En lärande organisation försöker genom reflektion dra lärdom av misslyckanden och skapa förbättringar för att i framtiden undvika samma eller liknade misstag (Pedler et al., 1997).

Ledarna i en lärande organisation anses avgörande avseende uppmuntran till lärande och deras roll anses vidare huvudsakligen syfta till att uppmuntra till lärande (Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, 1994). Förändringen av och kvalitén på lärandet i en organisation styrs ytterst av relationen mellan medarbetarna och deras närmaste chef. Medarbetarna och deras närmaste chef kan skapa det klimat som är karakteristiskt enligt en lärande organisation (Garratt, 1990).

Organisatoriskt lärande behandlar nivåer av lärande och är giltiga för såväl individer som organisationer (Argyris & Schön, 1996). Organisatoriskt lärande är den aktiva komponenten i den lärande organisationen (Granberg & Ohlsson, 2009). Organisationen

anses lära genom medarbetarna och medarbetarnas lärande anses styrt av organisationens intressen. För att lärandet ska kunna betraktas som organisatoriskt lärande ska medarbetarnas kunskaper lagras i det organisatoriska minnet. Det organisatoriska minnet syftar till det som existerar utanför medarbetarna till exempel i rutiner och dokument (Argyris & Schön, 1996).

Lärande uppstår under två villkor, vid en match - överensstämmelse eller vid en mismatch - otillräcklig överensstämmelse. Match innebär att organisationen eller medarbetarna uppnår det som avsågs genom att det var en match mellan utformningen av handlingar och resultat. Uppstår en mismatch överensstämmer inte resultatet med förväntade konsekvenser, men en mismatch kan leda till en match genom att avsikter och utfall identifieras och korrigeras (Argyris, 1999).



Figur 4. Single-loop och double-loop lärande (Argyris, 1999, s. 68).

När en match skapas eller när handlingar korrigerats utifrån en mismatch uppstår ett single-loop lärande, den lägsta nivån av lärande. Double-loop lärande, den andra nivån av lärande, uppstår när en mismatch korrigeras genom att först analysera och korrigera de styrande variablerna och därefter analysera och korrigera handlingarna. Styrande variabler är önskvärda tillstånd eller förväntningar som ställs av omgivningen, till exempel organisationen och vilka individerna strävar efter att uppnå genom sina handlingar. Styrande variablerna ska inte förväxlas med grundläggande värderingar (Argyris, 1999).

Vidare finns även den högsta nivån av lärande, deuterio lärande, vilken syftar till att lärande ska göras framgångsrikare. Det sker genom att förståelse för lärandet skapas och att den enskilde förstår hur lärande sker, organisationers deuterio lärande blir därmed beroende av individernas deuterio lärande (Argyris & Schön, 1996).

Single-loop lärande är tillämpligt i det dagliga arbetet för att lösa rutinmässiga och återkommande problem för att få det dagliga arbetet utfört. Double-loop lärande är ofta mer tillämpligt vid komplexa och framtidsinriktade problem eller frågor (Argyris, 1999).

Alla organisationer borde ha kapacitet att double-loop lära, dock är det få organisationer som kan det. Det är viktigt att poängtera att ständigt double-loop lära är för en organisation omöjligt (Argyris, 1996).

### *Den integrerade modellen för en lärande organisation*

Forskningen inom lärande organisationer har ändrat fokus, idag försöker olika forskningsgrenar förenas för att ge ett mer integrerat fokus gällande lärande i relation



till sociala och tekniska, kulturella och strukturella samt subjektiva och objektiva processer (Granberg & Ohlsson, 2009).

Örtenblad (2004) beskriver i sin artikel hur han utifrån befintliga definitioner av lärande organisation redogör för en integrerad modell. Begreppet lärande organisation och dess idéer har tidigare varit oklara och organisationer har relativt enkelt kunnat definiera sig som en lärande organisation. För att ge en tydligare och mer omfattande beskrivning av lärande organisation har Örtenblad (2004) utvecklat den integrerade modellen, i vilken han menar att lärande organisationer kännetecknas av fyra aspekter;

*Organisatoriskt lärande (single och double-loop lärande)* redogör för att lärande äger rum på olika nivåer och det förutsätts även att den genererade kunskapen kan lagras i organisationen. Medarbetare i en organisation lär sig av det organisatoriska minnet genom att vara delaktiga i organisationen och genom att delta i organisationen bidrar medarbetarna även till kunskapslagringen i organisationens minne. Örtenblad (2004) urskiljer tre olika nivåer av organisatoriskt lärande utifrån teorin om singel-loop, double-loop och deuterio lärande.

*Lärande på jobbet*, ett erfarenhetsbaserat lärande som äger rum i det vardagliga arbetet i samband med att arbetsuppgifter utförs (Örtenblad, 2004).

*Lärandeklimatet*, är i lärande organisationer positivt, resultatet blir att lärandet blir enkelt och sker naturligt. Strukturella faktorer i organisationen kan påverka och vara mer eller mindre gynnsamma för lärandet (Örtenblad, 2004).

*Lärandestrukturen* har för att tillvara ta medarbetares lärande decentraliserade, platta och teambaserade organisationer. De är de främst lämpade strukturella förutsättningarna. Lärandestrukturen i en lärande organisation är utifrån individernas aktuella lärande flexibel och anpassad (Örtenblad, 2004).

*Figur 5.* Den integrerade lärande organisationen (Örtenblad, 2004, s. 135).

Då en organisation ska kunna utge sig för att vara en lärande organisation måste alla aspekter vara närvarande i organisationen. Betoningen på aspekterna behöver dock inte vara lika stark (Örtenblad, 2004).

För att skapa ett så flexibelt handlande som möjligt, vilket också är det högst önskvärda resultatet, ska lärande organisationen vara decentraliserad, platt och teambaserad. Lärande om hur arbetsuppgifter kan lösas bör utgöras av lärande utifrån formella utbildningar och lärande som sker mellan medarbetare. Det huvudsakliga lärandet som

sker utgörs av den feedback medarbetaren ges på arbetsplatsen. Lärandet leder till att kunskap om förbättrade tillvägagångssätt för att utföra arbetsuppgifter, prioritering och förmåga att i första hand välja högre värderade uppgifter. Den genererade kunskapen lagras sedan i det organisatoriska minnet. Allt lärande i organisationen underlättas av klimatet samt kunskaper om organisationen och medarbetarnas inlärnings processer (Örtenblad, 2004).

Sammanfattningsvis är en lärande organisation ett begrepp som beskriver en verksamhet som fokuserar på utveckling i relation till omgivningen. Karaktäristiskt för en lärande organisation är att ledare och medarbetare strävar efter lärande och utveckling mot gemensamma mål genom social interaktion (Granberg & Ohlsson, 2009). Det råder ett samspel mellan organisation och medarbetare och lärandet går i båda riktningar, alltså att organisationen lär av medarbetarna och tvärtom (Örtenblad, 2004).

### *Hur en organisation skapar förutsättningar för att bli en lärande organisation*

Utifrån syftet att skapa en lärande organisation och vidare att vidmakthålla den har Senge (1990) utvecklat fem nödvändiga så kallade discipliner:

*Personligt mästerskap*, tar upp medarbetarnas förmåga att lära, samt hur organisationens vilja och förmåga att lära är beroende av medarbetarnas förmåga. Medarbetares drivkraft att utvecklas måste uppmuntras. Det handlar om insikt och förståelse för sin roll i organisationen och att kunna fokusera och prioritera det som är viktigt. Personligt mästerskap är en ständigt pågående process. Disciplinen handlar sammanfattningsvis om att tydliggöra och fördjupa visioner, fokusera styrkor, utveckla tålamod och att betrakta verkligheten objektivt (Senge, 1990).

*Tankemodeller*, är medarbetares föreställningar om världens beskaffenhet och som vidare påverkar medarbetares beteende. Tankemodeller är ofta omedvetna och de kan begränsa lärandet, då de begränsar medarbetares tankar och handlingar. Men genom dialog kan tankemodeller medvetandegöras och ändras vilket leder till att lärandet främjas (Senge, 1990).

*Gemensamma visioner* innebär att alla i organisationen har förankrat samma framtidsvision och att alla medarbetare är delaktiga och engagerade. Om medarbetarna i en organisation har en gemensam vision enas de (Senge, 1990).

*Teamlärande* syftar till att alla medarbetare måste sträva mot samma mål, att medarbetarna har insikt i hur de kompletterar varandra och att synergieffekter skapas. Teamlärande nås genom ickedömande dialog, där medarbetarna tänker tillsammans. Disciplinen anses väsentlig då många organisationer arbetar i team och därmed blir teamets lärande viktigare än det individuella lärandet (Senge, 1990).

*Systemtänkande*, är den femte disciplinen och den disciplin som sammanfogar de fyra övriga. Enligt denna disciplinen är det väsentligt förstå och se organisationen som en helhet och hur varje verksamhet är nödvändig och att de genom samverkan utgör helheten. Den handlar om att se processer och att se orsakssamband. Systemtänkande skapar förmåga hos medarbetarna att ur ett nytt perspektiv uppfatta sig själva och sin omvärld. Att medarbetarna ser och förstår hur de påverkar och bidrar till olika händelser och situationer (Senge, 1990).

De fem disciplinerna är beroende av varandra och det är viktigt att de utvecklas samtidigt och tillsammans. Disciplinen systemtänkande är den disciplin som förenar och gör de andra disciplinerna realiserbara, men disciplinen systemtänkande behöver de fyra andra för att förverkliga dess förmåga (Senge, 1990).

Sammanfattningsvis är en lärande organisation ett begrepp som beskriver en verksamhet som fokuserar på utveckling i relation till omgivningen. Karaktäristiskt för en lärande organisation är att ledare och medarbetare strävar efter lärande och utveckling mot gemensamma mål genom social interaktion (Granberg & Ohlsson, 2009). Det råder ett samspel mellan organisation och medarbetare och lärandet går i båda riktningar, alltså att organisationen lär av medarbetarna och tvärtom (Örtenblad, 2004).

### *Sammanfattande reflektion av teori*

I relation till studiens syfte har vi valt att använda miljöpedagogiken tillsammans med lärande organisationer då de knyter ihop verksamheternas lärande. Vi ser miljöpedagogiken som ett sätt att beskriva hur lärandet sker och samspelar mellan verksamhet och medarbetare, medan lärande organisation är ett konkret beskrivande tillvägagångssätt att nå visionen.

## Metod

*I detta kapitel kommer vi att beskriva och redogöra för vald ansats, den datainsamlingsmetod vi använt, de respondenter som deltagit i studien, hur intervjuerna genomförts, databearbetning av insamlad data och analys, etiska övervägande samt generaliserbarhet.*

### *Ansats*

Vi har valt en hermeneutisk tolkande ansats, då vi i studien utifrån insamlad data och tidigare forskning har för avsikt att skapa förståelse för hur balanserad styrning fungerar i praktiken, samt hur en balanserad styrning i praktiken påverkar verksamhetens förutsättningar att bli en lärande organisation. Förståelse skapas enligt den hermeneutiska forskningsansatsen genom tolkning av samtal med människor och skrifter (Kvale & Brinkmann, 2009). Hermeneutiken syftar till att föra fram en möjlig tolkning av det aktuella datamaterialet, och utan att göra något anspråk på att generalisera (Ödman, 2007). I enlighet med hermeneutiken har vi inte för avsikt att generalisera utan ge en möjlig tolkning utifrån vår studie. För att undvika en godtycklig etikettering av det som ska tolkas, bör tolkningen grundas på tidigare erfarenheter och kunskap – förförståelse (Ödman, 2007).

### *Val av datainsamlingsmetod*

Vi valde att använda oss av intervjuer som datainsamlingsmetod eftersom vi ansåg att det var den bäst lämpade metoden för att skapa förståelse och göra det möjligt att besvara vårt syfte, undersöka hur en balanserad styrning i praktiken påverkar verksamhetens lärande och utveckling, samt hur en balanserad styrning i praktiken påverkar verksamhetens förutsättningar att bli en lärande organisation. Studier av kvalitativ karaktär är lämpliga om man är intresserad av att till exempel förstå människors sätt att resonera, reagera, urskilja eller hitta handlingsmönster (Trost, 2010).

En intervju har bland annat som syfte att förstå hur respondenten tänker och känner, vilka erfarenheter han eller hon har och hur hans eller hennes föreställningsvärld ser ut. Resultaten, intervjudata, blir intressanta först då de tolkats med hjälp av ett teoretiskt perspektiv. I en intervjusituation är det respondenten som ska stå i centrum, och vad den som intervjuar själv anser eller gör är inte av betydelse. Däremot ska relationen mellan den som intervjuar och respondenten vara av den art att respondenten finner den som intervjuar spännande och intressant. Respondenten får gärna uppfatta själva intervjun som ett samtal, medan den som intervjuar inte bör göra det. Skillnaden mellan intervju och samtal ligger i att man i ett samtal utbyter bland annat åsikter och känslor, medan i en intervju vill den som intervjuar styra samtalet genom frågor för att få tag på respondentens tankar och känslor (Trost, 2010). Detsamma menar Krag Jacobsen (1993) som gör en tydlig åtskillnad mellan intervju och ett vanligt samtal, som visserligen påminner om varandra men den stora skillnaden är att i en intervju har parterna tydligt fördelade roller och att intervjun menar att ha ett värde för en åskådare, i vårt fall ett värde för studien. Respondentens känslor och åsikter kan lättare komma fram genom frågor som berör själva händelseförloppet snarare än frågor som ”Hur kändes det?”. På så vis skapar intervjuaren en bild av det som hände och även reaktionen på händelsen (Trost, 2010).

### *Val av respondenter*

För att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar anser vi det lämpligt att ur varje kommun intervjuar en enhetschef och två medarbetare som arbetar ute i verksamheterna. Vi menar att de utifrån sina olika funktioner, kunskaper och erfarenheter tillsammans kan ge oss svar på hur en balanserad styrning i praktiken påverkar verksamhetens lärande och utveckling och om den skapar förutsättningar för verksamheterna att bli en lärande organisation. Verksamheterna som skulle intervjuas skulle arbeta med balanserad styrning för att vara aktuella för vår studie. Därmed inledde vi med att söka på internet efter kommuner med balanserad styrning, och fann på så sätt de två kommunerna vi kom att genomföra våra intervjuer i. Efter telefonkontakt med respektive enhetschef fick vi tillträde till verksamheterna inom äldreomsorgen. Utöver enhetscheferna intervjuade vi två medarbetare från varje kommun. I Söderstad valde enhetschefen ut de vi skulle intervjuar, och urvalet berodde dels på att en av respondenterna skulle ha varit delaktig i styrkortsgruppen samt på att de skulle kunna gå ifrån sina ordinarie arbetsuppgifter vid intervjutillfället. I Lillestad valde enhetschefen ut styrkortsgruppsmedlemmen som i sin tur valde ut en av sina medarbetare som fanns på plats.

Vi valde att genomföra intervjuer i två olika kommuner, för att på så sätt kunna se olikheter i förfarandet avseende balanserad styrning men utan att därmed identifiera skillnader.

### *Beskrivning av respondenterna*

Namnen på kommunerna och respondenterna som förekommer i studien är fingerade för att skydda deras identiteter. Kommunerna, Söderstad och Lillestad, ligger i södra Sverige. Båda verksamheterna tillhör äldreomsorgen eftersom vi ville att de skulle vara jämförbara i arbetsuppgifter och utformning. Båda enhetscheferna har jobbat på nuvarande position i cirka fem år. Lotta i Söderstad har 48 medarbetare och Ella i Lillestad har 27 medarbetare. I Söderstad intervjuade vi medarbetarna, Gunnel och Cina, där Cina är den med erfarenhet av styrkortgruppsarbete. Båda har arbetat inom äldreomsorgen i flera år. I Lillestads kommun intervjuade vi Jonna och Linn, Jonna har arbetat i verksamheten i flera år och Linn har varit anställd i verksamheten i cirka ett halvår. Jonna har varit med i styrkortsgruppen i ungefär ett år medan Linn ännu inte hunnit skaffa sig den erfarenheten.

### *Genomförande av intervjuerna*

Vi bestämde att vi båda skulle närvara vid intervjuerna. Det var för att kunna täcka upp för det som eventuellt hade kunnat missas om vi enskilt hade genomfört intervjuerna. Vi valde att under intervjun föra stödanteckningar samt spela in intervjuerna med hjälp av en diktafon, för att i efterhand kunna lyssna och analysera insamlad data. Vad som sägs under en intervju är mer än bara uttalade ord, och allt som sägs förstärks, förtydligas eller förminskas genom olika signaler från respondenterna. Det kan handla om tonläge, talrytm, pauser, harklingar med mera. Allt sådant sänder oss signaler om vad som kanske kan finnas under ytan hos respondenten och det gäller för intervjuaren att fånga upp och lägga märke till dessa signaler (Krag Jacobsen, 1993).

För att respondenterna inte skulle uppfatta oss som att vi var i överläge, en stark front, ledde en av oss intervjun medan den andra höll sig i bakgrunden, förde stödanteckningar och kom med eventuella följdfrågor. I en forskningsintervju gäller det att vara noga med själva förberedelserna och genomförandet av intervjuerna, för att på så sätt i efterhand kunna följa tillvägagångssätt och att för andra kunna visa att de tolkningar som gjorts är både hållbara och giltiga (Krag Jacobsen, 1993). Det är viktigt att lyssna och fråga och söka informationen bakom de svar som ges, då det direkta svaret inte alltid bär hela innebörden (Trost, 2010).

Vi berättade och förklarade även innan intervju för respondenterna om våra roller vid intervjun. Det ingår i en intervjus spelregler att den som intervjuar tar en aktiv roll och tar ansvar för hur intervjun styrs, och får på så vis kontroll över det resultat som är själva meningen med intervjun (Krag Jacobsen, 1993). Trost (2010) menar att vid intervjuer av representanter för en organisation kan det vara lämpligt med två intervjuare. Han menar att det även kan uppfattas som artigast med två intervjuare som kan komplettera varandra.

Vi inledde med att intervju enhetscheferna. Intervjuerna var vid olika tillfällen med cirka en veckas mellanrum. I samband med intervjuerna med enhetscheferna bokades intervjutillfällen med två medarbetarna ur de enskilda kommunerna in. Medarbetarna

intervjuades samma dag, och det var cirka en vecka mellan intervjutillfällena med medarbetarna i de olika kommunerna. Vi valde vidare också att intervjua medarbetarna individuellt på grund av att vi ville få medarbetarens egna åsikter och insikter. Vid enskilda intervjuer får respondentens egna åsikter utrymme och han eller hon lättare kan våga ge uttryck för dem utan påverkan från andra personer (Trost, 2010).

För att underlätta för oss själva och också för att få struktur på intervjun valde vi att använda oss av en halvstrukturerad intervjuguide. Intervjuguiden hjälper intervjuaren att hålla fokus på området som ska behandlas, och även hjälpa till så att relevanta delar tas upp (Trost, 2010). Intervjuguiden är även en hjälp för intervjuaren att hålla likartade intervjuer med alla respondenter, även om intervjuerna kan skilja sig åt emellan kan en röd tråd skönjas och det är lättare att inte tappa fokus på syftet (Krag Jacobsen, 1993). Genom en halvstrukturerad intervjuguide ges utrymme för att ställa följdfrågor och följa upp nya intressanta riktningar som genom respondenternas svar kan öppna sig (Kvale & Brinkmann, 2009).

Vi inledde med att intervjua de båda enhetscheferna för att kunna anpassa intervjuguiden till medarbetarna. På så sätt fick vi indikationer på vad som kunde var lämpligt att fråga om och också vilka begrepp som används inom respektive verksamhet. Vi anpassade således den halvstrukturerade intervjuguiden utifrån den person som skulle intervjuas eftersom våra respondenter har olika positioner inom organisationen, och därmed olika roller för våra intervjuer. Det är viktigt att tänka på vilket språkbruk som är lämpligt i den givna intervjusituationen och vilka begrepp som är riktiga att använda, beroende på vem som pratar och i vilket sammanhang och roll respondenten har (Krag Jacobsen, 1993). Då intervjuguiderna anpassades och utformades med begrepp som skulle upplevas som välbekanta för medarbetarna och kan betraktas som unika för kommunerna, kommer vi inte att bifoga dem för att skydda såväl verksamheterna som medarbetarnas identiteter.

Här presenterar vi ett urval av de frågor som intervjuguiderna innehöll.

Enhetscheferna:

1. Hur arbetar verksamheten med styrkortet?
2. Vilka effekter anser du att den balanserade styrningen har på verksamheten?  
Medarbetarna?
3. Vad anser du vara väsentligt för att den balanserade styrningen ska bli en framgångsrik process?

Styrkortsgruppsmedlemmarna:

1. Hur har du lärt dig det du kan om styrkortet?
2. Anser du att gruppens arbetssätt påverkas av styrkortet? På vilket sätt?
3. Stödjer chefen er i arbetet med att utarbeta styrkortet? På vilket sätt? Vad tycker du om det?

Medarbetarna:

1. Känner du att du och arbetsgruppen är delaktiga och kan påverka innehållet i styrkortet? På vilket sätt?
2. Hjälper styrkortet er i arbetet? På vilket sätt?
3. Hur märks det i ert dagliga arbete att ni använder styrkort?

## *Databearbetning*

Omedelbart efter varje enhetschefs intervju valde vi att bearbeta insamlat datamaterial, vi hade samma tillvägagångssätt efter medarbetarintervjuerna. I syfte att skapa struktur på insamlad data, för att finna relevant information och generera förståelse, valde vi att bearbeta den enligt grundad teori. Kodning och minnesanteckningar är de grundläggande momenten vid databearbetningen enligt grundad teori. Kodning innebär att datamaterialet begreppsliggörs. Kodningsprocessen inleds genom en öppen kodning vilket innebär att datamaterialet systematiskt studeras, och ord eller fraser som redogör för enskilda fenomen söks. När man funnit ett fenomen etiketteras det och ger det ett övergripande begrepp. I samband med att kodningsprocessen inleds skall samtidigt minnesanteckningar föras. Minnesanteckningarna ska utgöras av diverse idéer kring bland annat koder, dess relationer och vilket datamaterial som krävs för att kunna skapa förståelse, de ska dock inte påverka kodningsprocessen (Hartman, 2001). Vi valde att först enskilt bearbeta insamlad data, det vill säga finna koder och föra minnesanteckningar genom att upprepat lyssna på de inspelade intervjuerna. Sedan satte vi oss tillsammans och gick igenom och jämförde varandras koder och minnesanteckningar. Vid databearbetningen enligt grundad teori ska konstant insamlad data jämföras för det väsentliga i datamaterialet att kunna urskiljas (Hartman, 2001). Våra minnesanteckningar utgjordes av det som inte framkom av de uttalade orden men som vi ansåg relevant exempelvis pauser, tonlägen och kroppsspråk. I minnesanteckningarna skrev vi även ner tankar och idéer som framkom under kodningsprocessen och som vi ansåg kunde vara relevanta vid analysen.

Vi anser att databearbetningen enligt grundad teori var förenlig med en hermeneutisk tolkande ansats, då hermeneutikens syfte är att utifrån tolkning av texter och samtal finna mening och skapa förståelse (Kvale & Brinkmann, 2009). Vidare anser vi att grundad teori lämpar sig väl till bearbetning av datamaterialet då det inneburit att vi lyssnat upprepade gånger på intervjuerna i efterhand. Vid en transkribering av datamaterialet anser vi att vi hade kunnat missa viktiga signaler i intervjuerna. Signaler som tonfall, tvekanden, andningspauser med mera anser vi har betydelse för tolkningen av intervjuerna och med grundad teori gick inget sådant förbi oss. Under tiden vi lyssnade förde vi anteckningar som sedan placerades in i kategorier för att sortera den stora mängden data som framkom av intervjuerna. Även anteckningar som fördes under genomförandet av intervjuerna sorterades i kategorier. Vår förståelse vid databearbetningen överensstämmer med den hermeneutiska cirkeln. Det vill säga vår förståelse har utvecklats och fördjupats genom att vi pendlat mellan att tolka delarna och helheten. Världen/kontexten kan ses ungefär som ett pussel där verkligheten pusslas ihop av små delar till små helheter som i sin tur ingår i en större helhetsbild. För att förstå innebörden av helheten behövs delarna och för att förstå innebörden av delarna behövs helheten. Det är det pendlandet mellan del och helhet som kännetecknar förståelsen inom hermeneutiken (Ödman, 2007). Ett vidare steg för att förstå tolknings- och förståelseprocessen är den hermeneutiska spiralen. Den innebär att processen saknar början och slut, vilket handlar om att en förståelse av en företeelse endast speglar en del av vår utveckling och den kommer omformuleras under fortsatt utveckling (Ödman, 2007). Den hermeneutiska spiralen både söker nya delar och gräver sig djupare ner i förståelsen (Westlund, 2009).

Enligt hermeneutiken krävs någon form av förståelse för att kunna orientera sig i vad som är väsentligt och inte. En text kan läsas och förstås utifrån flera perspektiv och hur en text förstås är beroende av såväl författaren som av läsaren (Ödman, 2007). Vidare anser vi att vår bearbetade data var lämplig att tolka hermeneutiskt utifrån att texter som ska tolkas hermeneutiskt bör utgöras av empiriskt material där respondenterna har haft möjlighet att utveckla egna tankar, åsikter och erfarenheter utan att forskaren varit för styrande (Westlund, 2009). Vi anser att respondenterna gavs de möjligheterna och att vår insamlade data innehöll de delarna. Tolkningen av resultatet blir mer sannolik desto fler textdelar som stödjer tolkningen, och det är därför viktigt som forskare att argumentera för och synliggöra analysprocessen (Westlund, 2009). Vi anser att vår databearbetning enligt grundade teori och analys enligt hermeneutiken har kompletterat varandra väl. Genom databearbetning enligt grundad teori har vi skapat struktur på insamlad data, kunnat sälla det som varit icke relevant ifrån det som varit relevant, så väl uttalade ord som outtalade signaler. Materialet tolkades vidare i relation till vart annat och en helhet konstruerades, där respondenternas samlade utsagor skapade en vidare förståelse hos oss.

För att säkerställa att vi inte förbisett eller missuppfattat respondenterna, samt i relation till vår ökade förståelse har vi upprepade gånger lyssnat på de inspelade intervjuerna för att upptäcka nya relevanta samband och utsagor.

### *Etiska överväganden*

Insamlad data har behandlats konfidentiellt, det är enbart vi som har tagit del av materialet. Respondenterna informerades innan intervjuerna om studiens syfte och om att vi i studien inte kommer nämna några namn eller något annat som kan härleda dem till deras arbetsplats. Respondenterna informerades också om att de när som helst under intervjun fick avbryta intervjun om de upplevde obehag eller på något sätt upplevde intervjun som obekvämt. Vi har för att skydda respondenternas identiteter valt att inte ange inom vilka kommuner de arbetar utan vi har valt att benämna respondenterna som medarbetare eller enhetschefer beroende på deras befattning. Vidare benämns de enskilda kommunerna och respondenterna vid fingerade namn. Så risken för att kunna härleda vem eller ur vilken kommun respondenterna kommer ifrån ser vi som oerhört liten. Vetenskapsrådet (2011) anger tydligt att forskare har ansvar för respondenters välbefinnande och insamlad data. Vi anser att vi genom vårt tillvägagångssätt har tagit hänsyn och ansvar enligt vetenskapsrådets (2011) föreskrivna riktlinjer och regler om samtycke och rätt att avbryta deltagande.

### *Generaliserbarhet*

Vi har genomfört intervjuerna och bearbetningen av data enligt konstens regler och finner därför våra resultat tillförlitliga. Att vi har varit två som arbetat tillsammans anser vi ytterligare stärker studiens tillförlitlighet då risken för att relevant information förbisetts minskat. Dessutom har vi genom samarbete och dialog minskat risken för att låta personliga intressen påverka analys och resultat. Frågan som då kvarstår är huruvida resultaten kan generaliseras till andra situationer och undersökningspersoner. Det vi ska fråga oss är om det den kunskap som genererats från våra intervjuer är överförbara till andra giltiga situationer (Kvale & Brinkmann, 2009). De resultat vi



kommit fram till i vår studie anser vi kunna generaliseras till andra verksamheter inom äldreården, då vi anser att det som framkommit under intervjuerna mycket väl skulle kunna vara överförbart till andra verksamheter.

## Resultat och tolkning

*I detta kapitel kommer vi att redogöra för resultatet av datainsamlingen samt vår tolkning av resultatet i relation till tidigare teorier. För att underlätta läsningen har vi delat upp resultatet i följande avsnitt, framtagningsprocessen, det årliga arbetet med styrkortet, delaktighet och påverkansmöjligheter, enhetschefens roll samt effekter.*

### *Framtagningsprocessen*

Enhetscheferna beskriver att de årligen utarbetar ett styrkort för verksamheterna, utifrån politikernas beslut. Verksamheterna sätter styrkor utifrån framgångsfaktorerna inom olika fokusområden som politikerna har ställt upp för verksamheterna. I relation till styrkor utses även särskilt ansvariga medarbetare. Allt sammanställs i styrkortet som ger en samlad bild av vad politikerna har beslutat att verksamheterna ska fokusera på och arbeta med, de styrkor den egna verksamheten har satt, vilka personer i verksamheten som ansvarar för styrkor samt när och hur uppföljning och utvärdering ska ske. Lotta och Ella beskriver politikernas beslut som mål och att verksamheten sedan i relation till dem sätter delmål eller aktiviteter som matchar politikernas övergripande mål. Lotta och Ella talar inte om styrkor utan de använder främst begreppen; mål - politikernas mål, delmål - verksamheternas mål utifrån politikernas och aktiviteter - åtgärder eller tillvägagångssätt för att nå delmålet och i förlängningen politikernas. För att skapa tydlighet kommer även vi fortsättningsvis i studien att använda de begreppen.

”Ja vi bryter ju ner dom målen som är satta ifrån politikerna bryts sen ner på alla förvaltningar, och sen bryts de ner i områdena och sen så och där bestämmer ju vi i ledningsgruppen /.../ vad alla verksamheter önskar jobba med sen är det ju fortfarande upp till varje verksamhet att sätta sina mål” (Lotta).

”Vår enhets styrkort /.../ nämnden bestämmer målen /.../. Vi bestämmer vi har /.../ [styrkortsgrupp] som träffas och bestämmer utifrån nämndens mål vad det är för aktivitet vi ska möta målet med, vem som har ansvar för att det ska sättas igång /.../ och när vi har uppföljning och utvärdering. /---/ Så man kan säga att processen [framtagandet av årets styrkort] är att man har en, öronen stora, vad har vi pratat om? Och vi för ner det på kortet i /.../ [styrkortsgruppen] och vi kan också sen, dom kommer med idéer själva i gruppen, dom har också hört från sina kollegor och sina arbetskamrater det, det kan vi nog jobba med. Inte så att dom säger det här ska vi sätta i styrkortet utan hur gör vi det här, det här var inte bra, hur ska vi gå vidare med det här, dom här pensionärerna som har det jobbigt /.../ ja då får de bli en aktivitet här och då möter vi målet med god omvårdnad /.../” (Ella).

Lotta och Ella har olika tillvägagångssätt när det gäller framtagandet av styrkortet. Lotta tillfrågar en medarbetare ur de olika verksamheterna hon är enhetschef för om de vill delta i framtagningsprocessen. Sedan får medarbetarna själva avgöra om de vill delta i styrkortsgruppen, bestående av fyra medarbetare, en från varje verksamhet samt henne själv. ”De [medarbetarna] har valt det [vara med i styrkortsgruppen] själva /.../ och de ska ju inte varit med då förra året” (Lotta). Styrkortsgruppen träffas i början av året och tillsammans utformade de styrkortet. Delmål och aktiviteter arbetas fram utifrån politikernas mål. ”/.../ det beslutas ju högst upp av politikerna /.../ vilka de stora dragen är /.../” (Lotta). I relation till delmålen och aktiviteterna bestäms vilken eller vilka medarbetare ute i verksamheterna som skulle ansvara för och arbeta med vilket mål. Styrkortet presenteras för de övriga medarbetarna i verksamheterna och eventuellt sker vissa redigeringar av ansvariga medarbetare.

På det sätt som medarbetarna deltar i styrkortsarbetet och hur rotationen i styrkortsgruppen verkar ser vi att det lärande som sker i dessa grupper är organiserat och har ett tydligt mål. Det visar på ett formellt lärande i styrkortsgruppen. Här ges också medarbetarna chans att lyfta olika företeelser i verksamheten och reflektera och därmed bli medvetna om det informella lärandet som hela tiden sker i verksamheten (Ellström, 1996). Vi urskiljer också delaktighet vilket är väsentligt enligt disciplinen gemensamma visioner (Senge, 1990).

Lotta menar att om de hade resonerat och formulerat målen i hela personalgruppen så hade hon blivit den styrande. Trots att styrkortsgruppen utgörs av medarbetare från olika verksamheter formuleras målen utifrån de enskilda verksamheterna för att de ska vara relevanta och tillämpliga.

”Det är ändå ganska styrt och vi kan inte sitta /.../ det är en stor personalgrupp så vi kan inte alla sitta och resonera fram det, då känns det som att det blir ändå mer jag som säger det” (Lotta).

Medarbetarna i Lillestads kommun som deltar i styrkortsgruppen får sitta med i två år, det vill säga att de är delaktiga vid framtagningen av två styrkort. Medlemmarna i styrkortsgruppen byts inte ut samtidigt.

” /.../ vi försöker att inte skifta alla samtidigt /.../ vi byter ut ett par stycken per år, så att man får vara med kanske två år iallafall /.../ för att få lite grepp om vad man håller på med” (Ella).

Styrkortsgruppen i Söderstads kommun träffas en gång om året när styrkortet ska tas fram samt att den utgörs av nya medarbetare varje år. I Lillestads kommun träffas styrkortsgruppen en gång varje månad innan personalmötena, då går de igenom styrkortet och arbetet med målen tillsammans med Ella. ”/.../ vi följer upp då och ser så vi uppnår målen /.../ så vi har ju möten då en gång i månaden” (Jonna).

Vi tolkar deltagandet i styrkortsgruppen som informellt lärande, då medarbetarna medvetet byts ut i intervaller. Deltagandet skapar förutsättningar att sätta sig in i och lära sig vad styrkortsarbete är och går ut på. De månatliga mötena erbjuder möjlighet till reflektion då styrkortet tas upp och knyts till verksamhetens arbete och medarbetare (Ellström, 1996).

Vi ser att individerna, medarbetarna, i båda verksamheterna spelar en roll i hur målen sätts och utformas. Deras erfarenheter tillsammans med hur de agerar formar målen efter verksamheternas behov. Det visar på hur individers lärande sker i samspel med en omgivande kontexten i enlighet med miljöpedagogiken. Genom att de har ”öronen stora” och att de kommunicerar med varandra verkar de tre perceptionsprocesser som Granberg (2009) anser påverka individers bearbetning av kontexten. Medarbetarna tolkar kontexten, alltså vad verksamheten är i behov av, tänker och bearbetar det samt kommunicerar det vidare till varandra.

Sammanfattningsvis utformas och bryts målen från politikerna ner i ett styrkort som sedan används av chefen tillsammans med medarbetarna. Kommunikation och deltagande i styrkortsgruppen är signifikant i framtagningsprocessen. Informellt lärande sker i styrgruppsmötena och personalmötena.

### *Det årliga arbetet med styrkortet*

Varannan vecka på varje personalmöte tar Lotta upp styrkortet med medarbetarna och skapar dialog kring styrkortet och de uppsatta målen, ”Varje möte så har man ju någonting precis som man pratar arbetsmiljö så har man styrkortet med som en del” (Lotta). Dock uttalar och tydliggör inte Lotta för medarbetarna att det är styrkortet som de diskuterar på personalmötena och hon försöker skapa en lätt och mer avslappnad relation till styrkortet och arbete med det. Lotta säger att en del ser styrkortet som:

”/.../ pappersprodukter man liksom ser inte riktigt att vi har faktiskt detta med och pratar om det på något sätt varje personalmöte, fast man kanske inte säger att /.../ nu pratar om de mål vi har satt upp, utan det blir mer ett annat på samtalsnivå.” (Lotta).

Jonna och övriga styrkortsgruppsmedlemmar träffas en gång varje månad innan personalmötena, då går de igenom styrkortet och arbetet med målen tillsammans med Ella. Sedan förs dialoger på personalmötet kring styrkortet i hela arbetsgruppen, de stämmer av hur arbete med delmålen går och eventuellt påminns medarbetare om sitt ansvars gentemot mål.

”Vi har ju genomgång då som sagt var på våra möten dels i /.../ [styrkortsgruppen] och sen har vi alltid arbetsplatsmöte efter vi haft /.../ [styrkortsgruppsmötet]. Så då går vi ju igenom med gruppen och då tar vi upp dom punkterna som vi anser att dom inte är färdiga. Så då får alla till sig att det behöver jobbas med lite mer /.../. En gång i månaden [styrkortsgrupps- och personalmötena]” (Jonna).

Genom sina regelbundna personalmöten anser vi att medarbetarna tillsammans med chefen ges möjligheter att reflektera över vad som hänt och inte hänt i verksamheten, både i det praktiska arbetet men även vad medarbetarna har uppmärksammat i relation till målen i styrkortet. Det visar på att det informella lärandet (Ellström, 1996) på ett planerat sätt lyfts upp till en nivå där det blir möjligt att reflektera aktivt över det så att det påminner om ett formellt lärande. Personalmötena samt styrkortsgruppsmötena anser vi möjliggöra för teamlärande, då medarbetarna tänker tillsammans och de enas i

att jobba mot samma mål. Men också utveckling av det personliga mästerskapet, då de i dialogerna lär sig att prioritera det väsentliga, fokusera samt fördjupar och tydliggör visioner. Personalmötena kan utgöra kontexter där cheferna och medarbetarnas tankemodeller utvecklas, genom att de i dialog öppnar och delar med sig av sina tankemodeller och kan påverka och påverkas av andra (Senge, 1990).

Styrkortet, personalmöten och styrkortsgruppsmöten utgör verksamhetens organisatoriska lärande då medarbetarnas kunskaper i det organisatoriska minnet (Argyris & Schön, 1996).

### *Erfarenhet av balanserad styrning*

Lotta har arbetat med balanserad styrning i 5-6 år, hon anser att det tog ett par år innan ”/.../ det landat och känns lagom”. Hon förklarar att i början kunde de inte processen samt att det var många och stora mål, men nu har de kommit in det och kan lägga arbetet på en rimlig och genomförbar nivå.

Ella har arbetat med balanserad styrning i cirka sju år, hon anser också att det tog ett par år innan förståelse skapats. Ella beskriver att ”idag finns och ser hon den röda tråden”. Ella beskriver den röda tråden dels ur ett organisatoriskt perspektiv att arbetet med den balanserade styrningen fungerar bra från politikerna och vidare ner i organisationen till ledningsnivå och sedan ut i verksamheterna. Vidare beskriver Ella sin egna utvecklade förståelse och sitt lärande som att hon ”/.../ hittat den röda tråden”, hon ser syftet och nyttan mellan målen, delmålen och mätningarna. Ella har också med åren lärt sig hur hon ska motivera och engagera medarbetarna.

”/.../ jag tror kan man förstår man inte det riktigt själv så för man inte heller riktigt ut processen på rätt sätt. Har jag ingen förståelse för vilken hjälp det här är och vilket stöd och redskap det är, då kan jag inte föra ut det då blir det, åh nej. Jaha nu måste vi göra detta [reaktionen hos medarbetarna]” (Ella).

Ellas beskrivning tyder enligt oss på att hon utvecklat ett system tänkande, Ella ser verksamheten som en del i helheten och processer samt orsakssamband (Senge, 1990).

Gunnel beskriver att det hon idag kan om styrkortet har hon lärt sig genom att läsa information på arbetsplatsen och utifrån vad Lotta har berättat. ”Jag har läst lite /.../ men mest som jag hört lite som /.../ [Lotta] berättade, men det är inte någonting som man lägger på minnet direkt så” (Gunnel). Utöver personalmötena säger Gunnel att hon och andra medarbetare ibland diskuterar styrkortet i det dagliga på arbetsplatsen.

Cina känner till styrkortet men menar att:

”Alltså vi har inte jobbat efter den så utan chefen har ju alltid pratat med oss så vi ser ju inte det som /.../ [ett styrkort], utan vi ser ju detta eftersom vi har samma tänk då vi är här för kunderna det är dom som ska ha det bra /.../” (Cina).

Jonna säger att hon har fått ökad förståelse och kunskap om den balanserade styrningen genom sitt deltagande i styrkortsgruppen och genom chefen.

”/.../ så som jag kände inför det innan jag gick med, så kände jag att inte hade koll på vad det innebar alls, men i och med nu sen vi fick /.../ [Ella] som chef så har hon ju, hon tar mycket mer i det [styrkortsarbetet] /.../” (Jonna).

Linn beskriver att det hon vet och känner till om balanserad styrning och styrkortet har hon lärt sig genom dialoger i verksamheten och utifrån information hon har givits samt hur de praktiskt har arbetat med styrkortet.

”Ja nej, det har väl bara kommit efter hand, man har, man har suttit och diskuterat. Det är bara något som ha förts in sen har man tagit upp den någon gång på ett möte” (Linn).

Respondenternas beskrivning av sitt lärande om den balanserade styrningen och styrkortet kan vi relatera till miljöpedagogikens teori om att individer skapar kunskap i samspel med kontexten samt genom deltagande i kontexten. Det visar enligt vår tolkning även att respondenterna har utvecklat kunskap och förståelse utifrån sina erfarenheter samt kontextens erbjudanden och krav (Granberg, 2009).

Utifrån vår tolkning utgör personalmötena i kommunerna och styrkortsgruppsmötena de kontexter som huvudsakligen är läromiljön för styrkortet (Löfberg, 1995a). Vi menar att på mötena ges orden, målen i styrkortet en mening och medarbetarna kan relatera dem till sitt dagliga arbete ute i verksamheten och se dess samband. Utifrån respondenternas intervju svar tydliggörs det att kommunikationen utgör länken mellan individerna, gruppen, styrkortsarbetet och verksamheten samt att lärandet genereras genom kommunikationen mellan individerna och i relation till kontexten (Granberg, 2009). Vi anser vidare att kommunikationens betydelse för lärandet blir tydligt utifrån Lottas tillvägagångssätt att på personalmötena inte tydliggöra att det är styrkortet eller dess mål som diskuteras. I styrkortet avspeglar sig i Gunnel och Cinas vaga beskrivning av styrkortet och dess roll i verksamheten (Granberg, 2009).

### *Begrepp*

Både Lotta och Ella känner till begreppen som inryms i den balanserade styrningen. De är båda dock försiktiga med att använda dem i dialog med medarbetarna. Lotta tror inte att hennes medarbetare känner till termer och begrepp som är relaterade till den balanserade styrningen. Hon upplever inte att medarbetarna har adapterat begreppet styrkort och är osäker på vad medarbetarna förknippar styrkortet med. Lotta förklarar att hon inte anser själva begreppen i sig väsentliga utan hon fokuserar på processerna i den balanserade styrningen, styrkortets innehåll och att få till stånd dialoger med och bland medarbetarna.

”/.../ terminologin är de kanske inte så bekanta med, utan man kanske får prata om det på ett annat sätt i andra termer. /.../ Pratar du balanserad styrning med dom så vet jag, tror jag inte riktigt att dom är med på vad det handlar om, inte alla i alla fall. /---/ Det behöver ju inte vara att man kan orden, alltså det är på något sätt att man förenklar sättet att uttrycka det till personalen, så att man tar det på ett annat sätt, men det står ju i styrkortet” (Lotta).

Ella beskriver att medarbetarna har olika förståelse och att det inte är begreppen i sig som är viktiga, hon menar att det viktiga är utförandet därmed lägger hon fokus på det.

”Man ändrar ord /.../ det är inte lätt att hänga med på alla dom här begrepp som medarbetare det förstår jag så vi pratar om vårt styrkortet /.../ och att det är nämndens beslut vi jobbar efter. Jag tror att det kan bli lite begrepps förvirring ibland för man byter ju namn på det mesta emellanåt. Det är svårt ibland att hänga med på. Och så säger jag det ja att men ni jobbar ju så ni gör ju såhär, ja precis de är ju det som är meningen vi gör ju det och det står här också att det var det vi skulle göra ja men då är vi färdiga med det då har vi gjort det och nu ska vi jobba vidare med det. Det gäller att förståelse, att få förståelse tror jag för det det handlar om hur man informerar och kommunicerar det vidare” (Ella).

Ella använder begreppen mål, styrkort och balanserad styrning med sina medarbetare. Hon gör det dock med försiktighet för att medarbetarna inte ska uppleva begreppen som för abstrakta och betrakta styrkortet som en ”/.../ pappersprodukt /.../”.

”/.../ det här är sättet vi ska jobba, det är liksom att få ner, inte hålla på att prata, ja ha de här hur gör vi nu med den här, den här aktiviteten säger jag inte. Utan jobbar ni med /.../ har ni börjat med det? Och att man inte pratar så mycket om det här [styrkortet] som en pappersprodukt, utan att det är ett sätt att jobba” (Ella).

Gunnel anser sig trygg i arbetet med styrkortet, säger att när de började med styrkortet upplevde hon formuleringar och begreppen svåra. Gunnel säger ”Ja det var just själva formuleringarna men annars ja det är alltid något nytt va, men det är inte någonting alldeles liksom blankt så”.

Cina beskriver att enhetschefen inte pratar om styrkortet på personalmötena utan att fokus ligger på kunderna och eventuella förbättringar, men att det återfinns i styrkortets mål. Hon menar att de genom detta tillvägagångssätt även möter de mål och åtgärder som återfinns i styrkortet, men att det görs outtalat.

Både Jonna och Linn använder under intervjun begreppen mål, delmål, aktiviteter, ansvarsområden i relation till målen i styrkortet, de begreppen upplevs enligt oss utifrån intervjuerna som vedertagna i verksamheten.

” /.../ nämnden som sätter målen och sen så är ju vi med och sätter mål också /.../ sen så har vi ju så vi följer upp då och ser så att vi uppnår målen då så vi har ju möten en gång i månaden. /---/ Det är vi i /.../ [styrkortsgruppen] som sätter delmålen”. /---/ /.../ då är det kanske tre stycken som är motorer [ansvariga] i, att det ska uppfyllas, att det är så att /.../ [Ella] utser alltid eller vi [styrkortsgruppen] några stycken som ska vara motorer /.../” (Jonna).

Linn kunde inte redogöra för begreppet balanserad styrning men beskriver processerna under intervjun.

”/.../ ett mål som man, mål, delmål kan man säga /.../ för att man ska komma framåt inom vissa grejer då arbetsmiljö och sånt där och sen är har ju alla olika personal olika ansvarsområden och sånt” (Linn).

Vi upplever att ett kontinuerligt och tydligt styrkortsarbete genererar en vidare förståelse och större kunskap för begreppen och processerna i den balanserade styrningen. Begreppen används och kopplas konkret i styrkortet till dagliga och framtida arbetsuppgifter. Det överensstämmer med miljöpedagogikens teori om att lärandet och den omgivande kontexten är förenat. Då särskilda begrepp används i diskussioner och i styrkortsarbetet utvecklar medarbetare förståelse och kunskap (Granberg, 2009).

### *Uppföljningar och utvärderingar av styrkortet*

Både Lotta och Ella beskriver att det i relation till målen görs uppföljningar och utvärderingar beroende på när de har bestämt att de ska utvärderas. Det framgår i styrkortet när varje mål ska följas upp eller utvärderas. Lotta säger att målen utvärderas beroende på angiven tidsgräns i styrkortet.

”Ja det beror på vad jag har satt för tidsgräns. Så jag kan ju ha något som ska följas upp varje månad som ekonomi har man ju någonting varje månad till exempel där är ju mål som ska följas, upp hela tiden” (Lotta).

”Ja vi jobbar genom att vi utvärderar olika månader, vi gör det, vi utvärderar vi gör uppföljningar, under året hela tiden. Och allt är inte i slutet av året utan det kan va ett mått eller en aktivitet som vi ska utvärdera innan sommaren. Nåt ser vi men det här är så akut så vi måste se till att det är färdigt till nästa månad när vi bestämmer detta. /---/ Det utvärderas ju varje månad när vi har vårt /.../ [styrkortsgruppsmöte] och vi har olika månader som vi sätter som utvärderingsmånader, så alla dom här 15, 14 målen utvärderas inte och görs inte uppföljning på varje månad, utan det är beroende på vad vi lägger för månad vi ska utvärdera och göra uppföljning. Uppföljning är ju det första vi gör, har vi startat har vi börjat sätta igång med detta här, he, då får vi fråga dom personerna som står som, som ansvariga. Hur tänker ni nu, hur har ni tänkt? Ja det har vi inte gjort ännu, he vi har pratat om det ju och nu var det den här månaden uppföljningen var då ju. Så man får ju hela tiden ha olika månader och ligga på lite granna, för att man inte ska glömma bort det i allt annat som är i vardagen” (Ella).

Somliga mål följs upp och utvärderas i kommunernas medarbetargrupper på personalmötena. I relation till vissa mål i styrkortet sker uppföljningar och utvärderingar i en mer omfattande nivå, både Lotta och Ella gav exempel och då mättes exempelvis kundernas upplevda nöjdhet med en specifik del i insatsen som de fått. Då undersöktes alla kommunens verksamheter som arbetade med samma kunder.

Både Lotta och Ella sa att alla medarbetare får återkoppling och informeras om utfallen av uppföljningar och utvärderingar. Alla medarbetarna bekräftade att de informeras om utfall av mätningar, uppföljningar och utvärderingar, ”Ja. /.../ Ja, och har hon varit iväg på möte och sånt så berättar hon ju om det” (Cina). Måluppfyllelsen utgör underlag för nästkommande års styrkort om de fortfarande för verksamheten är relevanta.

”Ja då fortsätter vi nästa år [om ett mål inte uppnås] /.../. /---/ Ja då får man utvärdera det [när ett mål uppnåtts] och så får man se till att det efterföljs” (Lotta).

”Mmm det får man ju på personalmöte [återkoppling på utvärderingen] /...?”. /---/ Då för vi över det [om ett mål inte uppnås] till nästa års [styrkort]” (Ella).

”Vi går igenom det [när det varit utvärderingar] /.../. Men jag tycker det funkar ganska bra /.../. /---/ /.../ är det någonting som vi inte har hunnit nå upp till brukar vi nog ta med det till nästa års [styrkort], och fortsätta jobba med det” (Jonna).

Vi tolkar det som att utvärderingarna ger enhetscheferna och medarbetarna feedback på deras arbete, vilket kan betraktas som det huvudsakliga lärandet (Örtenblad, 2004). Om ett mål inte uppnåtts måste verksamheterna arbeta vidare med det, förutsatt att det fortfarande betraktas som relevant. Dock upplever inte vi utifrån respondenternas utsagor att någon djupare reflektion eller analys görs i relation till de ouppnådda målen. Vi identifierar då inte heller något lärande eller utveckling i verksamheterna i relation till de ouppnådda målen (Örtenblad, 2004).

Sammanfattningsvis bidrar en balanserad styrning till att reflektion och dialog skapas avseende verksamheten och dess utveckling ur flera perspektiv, bland annat utifrån medarbetare och kunder. Det årliga arbetet med balanserad styrning och styrkortet visar på ett planerat och systematiskt tillvägagångssätt där gemensamma reflektioner och idéer formuleras till praktiska handlingsätt i det dagliga arbetet, vilka sedan utvärderas. En balanserad styrning skapar möjligheter för att effektivt, fokuserat och systematiskt utveckla verksamheter och dess medarbetare.

Balanserad styrning i relation till verksamheters lärande och utveckling upplevs vara en process. En balanserad styrning i sig ger inte automatiskt en framgångsrik och utvecklande verksamhet. Det krävs en inkörstid och en vidare förståelse för att effektivt kunna dra nytta av den balanserade styrningen, något som genereras genom erfarenhet.

### *Delaktighet*

Ella ser till att medarbetarna blir delaktiga i styrkortsarbetet genom att involvera dem i samtal om målen i styrkortet. De har möjlighet att påverka innehållet i styrkortet genom att sitta med i styrkortsgruppen. Årligen utformar styrkortsgruppen verksamhetens styrkort, i relation till delmålen tilldelas alla medarbetare något eller några delmål som de blir extra ansvariga för. Medarbetarna tillfrågas om de kan tänka sig vara mer ansvariga, driva på och se till att delmålet genomförs. Vidare träffas styrkortsgruppen innan varje personalmöte och diskuterar och går igenom styrkortet, för att se att arbetet flyter på och om medarbetarna sköter och arbetar med sina delmål.

På personalmötet får övriga medarbetare information om styrkortsarbetet och kan då frågas om hur arbetet med målet fortskrider och eventuellt påminnas om sina ansvarsområden. Ella menar att alla på så vis blir delaktiga i utformandet av aktiviteterna.”I



styrkortsgruppen är vi ju fyra medarbetare /.../ det är ju vi fyra och vi kan ju inte sitta /.../ och prata om styrkortet om inte alla [personalgruppen] är delaktiga /.../” (Ella).

Alla måste ha tillgång till styrkortet och dess innehåll. Deltagandet i styrkortsgruppen är frivilligt men ibland uppmanar Ella sina medarbetare att vara med. Själva styrkortet finns tillgängligt för alla medarbetare, dels får alla en egen kopia och en hängs även upp i personalrummet på anslagstavlan ”/.../ och har man inte sett det då, då vill man inte se det /.../” menar Ella och trycker på det egna ansvaret för sin delaktighet.

”/.../ innan jag gick med i /.../ [styrkortsgruppen] kan jag ju säga att jag visste att det var något som fanns, jag visste inte vad det handlade om. Vi fick ett papper på mötena och det här är styrkortet och så att man lär ju sig mycket mer om hur man ska arbeta med det. Det var mycket därför jag gick med i den [styrkortsgruppen]” (Jonna).

I en lärande organisation uppmuntras medarbetarna av ledningen att vara delaktiga och kunna ge förslag på olika lösningar för verksamheten (Egidius, 2003). Genom att Ella hanterar styrkortsarbetet som hon gör, när det gäller utformning och funktion av styrkortsgruppen, leder det till uppmuntran av delaktighet. I en lärande organisation lämnas också ansvaret för dagliga dilemman till medarbetarna att lösa (Egidius, 2003), och det gör de genom att kontinuerligt prata med och påminna varandra.

Jonna sitter med i styrkortsgruppen sedan cirka ett år tillbaka och hon upplever stor skillnad i förståelse och delaktighet kring styrkortet jämfört med innan. Hon bekräftar Ellas beskrivning av styrkortsgruppens utformning och funktion, och hon menar att alla blir delaktiga då de tilldelas vilka mål de ska jobba med. ”/.../ det står i styrkortet vilka som är ansvariga för de olika områdena då. /.../ vi sätter namn [på de ansvariga] och sen får man protestera om man inte [vill]” (Jonna). Hon har inte upplevt att övriga medarbetare varit missnöjda med att ha blivit tilldelade ansvarsområden eller att de tyckt att ett delmål varit dåligt. Hon menar att på det sätt Ella talar om och hanterar styrkortet gör att alla blir delaktiga på ett bra sätt. Hon är engagerad och vill att alla ska vara delaktiga och aktiva. Jonna menar att det handlar om att kontinuerligt prata om och påminna varandra om vem som är ansvarig för vad eftersom blir man automatiskt delaktig. Även Linn talar om att alla medarbetare har olika ansvarsområden i verksamheten och att det är knutet till styrkortet. Hon berättar att hon har deltagit i renoveringen av personalrummet, ett mål som var inskrivet i styrkortet.

Linn tycker att hon har möjlighet att påverka de mindre målen i verksamheten. Hon säger att alla har möjlighet att framföra sina åsikter på personalmötena om det är något de funderar över eller skulle vilja ha utfört. Linn har inte själv varit med i någon styrkortsgrupp men säger att hon kan tänka sig att prova på det. Hon tycker att det är viktigt att vara delaktig eftersom det annars är svårt att uttala sig om hur processen verkligen fungerar.

”/.../ jag känner nog att alla kan påverka här /.../ alla kan framföra sina åsikter /.../ vi har alltid /.../ laget-runt på våra arbetsplatsmöten /.../ är det något man tycker tar man upp det där /.../” (Linn).

Enligt lärande organisationer är lärandet fokuserat på att lärande sker i samband med att arbetet utförs och att det därmed är erfarenhetsbaserat (Örtenblad, 2009). Det återfinns i båda verksamheterna då medarbetarna har olika ansvarsområden. Senge (1990) menar

att den lärande organisationen hela tiden upptäcker hur den kan skapa och förändra sin verklighet, och det menar vi att det är det som sker då exempelvis Linn, som deltagit i renoveringen av personalrummet, skapar sig erfarenhet i hur en förändring kan gå till och genomföras.

Vi ser även att Mattsons (1995) fyra delprocesser i den miljöpedagogiska traditionen återfinns i verksamheten. Genom styrkortsarbetet skapas en gemensam vision och kunskap och information om verksamhetens dagliga situation avhandlas och behandlas på personalmötena. Medarbetarna ges möjlighet att förstå syftet med de förändringar som kan behövas göras, och de förändringarna kan successivt implementeras i verksamheten av och tillsammans med medarbetarna.

I Senges femte disciplin, systemtänkande (Senge, 1990) sammanfogas hans övriga fyra discipliner, vilka vi kan utskilja i relation till medarbetarnas möjligheter till påverkan och delaktighet. Genom verksamheternas arbete med balanserad styrning och styrkort tydliggörs visioner och medarbetarna ges möjlighet att titta på sin verksamhet med hjälp av ett dokument - styrkortet. Medarbetarnas mentala modeller om verksamheten kan lyftas fram i ljuset så att de inte längre är omedvetna. Det leder till att lärande främjas (Senge, 1990). Även en gemensam vision om verksamhetens mål och mening möjliggörs genom styrkortsarbetet, då medarbetarna på både styrkortsmötena och personalmötena blir delaktiga. Styrkortsarbetet gör också att medarbetarna kan se hur de kan och ska sträva mot samma mål, och även hur de i sina ansvarsområden kan komplettera varandra. Det handlar om teamarbete och det blir tydligt i regelbundna och styrda personalmöten.

Sammanfattningsvis blir medarbetarna delaktiga i styrkortsprocessen genom deltagande och ansvarstagande i och runt styrkortet. Det är präglad av frivillighet och uppmuntran. Lärande sker kontinuerligt i nära kontakt med det dagliga arbetet. Delaktigheten handlar om teamarbete, tydlighet och struktur.

### *Påverkansmöjligheter*

Lotta menar att då det är val vart fjärde år har alla möjlighet att ytterst påverka eftersom styrkortens övergripande mål beslutas på politikernivå. I själva verksamheten är Lotta delaktig i alla beslut som fattas då hon sitter med i ledningsgruppen och sedan har hon möten tillsammans med styrkortsgruppen där målen bryts ner för att passa verksamheten. Lotta har som enhetschef stor möjlighet att påverka, men säger att det är viktigt att delaktiggöra medarbetarna eftersom de jobbar närmast verksamheten och därför vet vad som är viktigt. Lotta säger att vid varje personalmöte ges medarbetarna möjlighet att delta och påverka arbetet med styrkortet.

”/.../ det har vi ju ytterst eftersom vi går till val så får vi ju någon gång bestämma där vad vi tycker. Sen som tjänsteman lyfter man ju ibland upp saker, är det personal som framför någonting och man, många gånger kommer ju idén någonstans ifrån och det är ju inte jag som jobbar allra längst ut. Och idén kommer någonstans sen så är min sak att lyfta den till min chef och ledningsgruppen, och tycker man sen att ja det här är något vi måste ändra på eller som vi måste sätta fokus på så lyfter man ju det upp igen. Så jag tycker ju att många grejer kommer liksom från ett underifrån

perspektiv men, processen är ju kanske några år istället, alltså det tar väldigt lång tid” (Lotta).

Gunnel och Cina beskriver sina möjligheter att påverka målen i styrkortet som ganska bra, bland annat vid personalmöten och vid samtal med andra medarbetare i det dagliga arbetet. Gunnel och Cina menar att de har mer fokus på brukarna än på styrkortsarbete, så om de vill ändra något eller har funderingar diskuterar de med varandra och sedan går de och pratar med enhetschefen. Vi ser att alla på personalmötena har möjlighet att framföra sina åsikter och tankar, och bolla nya och gamla idéer. Det anser vi visar på att kommunikationen mellan medarbetarna och mellan medarbetarna och chefen fungerar som en brygga mellan individen och hennes omgivning (Granberg, 2009). Öppenheten som råder där alla har möjlighet att säga sitt visar på att klimatet i verksamheten uppmuntrar till lärande (Pedler et al., 1997). Vi tolkar det också som att då medarbetarna har möjlighet att delta på det här viset i styrkortsarbetet, leder det till ett organisatoriskt lärande. Argyris och Schön (1996) menar att medarbetarnas kunskaper ska lagras i exempelvis rutiner eller dokument för att bli betraktat som organisatoriskt lärande. I båda verksamheterna skrivs målen in i styrkortet och kan sedan föras ut i verksamheten och då i slutändan bli till rutiner i det dagliga arbetet.

I relation till styrkortet säger Gunnel att ”/.../ visst tar vi upp det på mötena och så också /.../ har vi en sån punkt i slutet om vi har något att tillägga idag /.../”. Både Gunnel och Cina ser sig delaktiga i det dagliga arbetet men inte i arbetet med styrkortet, utan det är något som bara finns där i bakgrunden. Gunnel beskriver att alla har sina egna ansvarsområden och att de tillsammans är delaktiga i verksamheten genom att föra en ständig dialog sinsemellan och påverkar på så sätt det dagliga arbetet. Man kan bli tilldelad ansvarsområde efter satta mål eller kan man som Gunnel beskriver det anmäla sig frivilligt.

”/.../ ibland kan det vara frivilligt, man kan ställa upp själv /.../ på detta stället tror jag inte att det är någon som är tvungen /.../ utan mest att vi kan välja själva om vi vill och kan ställa upp /.../” (Gunnel).

Ella och Lotta är delaktiga i alla beslut som fattas i verksamheten eftersom hon i egenskap av enhetschef sitter med i ledningsgrupp, styrkortsgrupp och på personalmötena.

”/.../ nämnden bestämmer målen och då gör vi ju så att vi har alltid det här med oss på alla våra personalmöten. /.../ det här [styrkortet] är ett levande dokument /.../ det hålls igång under hela året” (Ella).

Sammanfattningsvis sker påverkansmöjligheten huvudsakligen i samband med personalmötena. Påverkansmöjligheterna är starkt knutna till graden av delaktighet som finns runt styrkortet.

### *Enhetschefens roll*

Lotta berättar följande i relation till att arbeta med balanserad styrning ”/.../ det går inte så fort. Om man ska nå ut till alla [medarbetarna], utan det tar tid och det måste få

ta tid”. För att den balanserade styrningen ska bli framgångsrik anser Lotta det är viktigt ”/.../ att alla är med på vad det är för saker man ska jobba med var fokuset ska ligga”.

Lotta ger uttryck för vikten av att kunna fokusera arbetskrafter och prioritera, vilket bland annat beskrivs som viktiga förmågor i disciplinen personligt mästerskap (Senge, 1990). Vidare styr Lotta upp arbetsprocessen med styrkortet och delegerar arbetsuppgifter utifrån, mål och medarbetarnas enskilda intressen. Hon uppvisar en viss tveksamhet och ifrågasättande avseende att ha mål, samt att arbeta utvecklingsinriktat när verksamheten som hon beskriver det fungerar bra och kunderna är nöjda.

”Jag har jätte duktig och engagerad personal på alla sätt och vis men, deras fokus är kunderna ska ha det bra. Och det är ju min huvudambition också och har dom det bra och det inte är klagomål eller någonting, ja alltså varför sitter vi och producerar massa grejer” (Lotta).

Lotta beskriver att hon får med sig medarbetarna, genom små saker i taget och hon försöker använda begrepp som medarbetarna är trygga med och kan koppla till verksamheten, hon försöker undvika svåra begrepp. Lotta försöker utifrån dialog med medarbetarna ta fasta på det som de ser som viktigt och meningsfullt.

”Sen kommer dom [medarbetarna] ju på själva grejer som alltså när man sitter och pratar om detta [den balanserade styrningen] så kommer dom själva på men varför, varför gör vi så här med mackorna på morgonen till exempel. Ja så hittar de på ett eget litet [mål, aktivitet] då som dom ska ändra på. Alltså det blir ett samtalsämne och diskussion” (Lotta).

Lotta visar att hon är lyhörd gentemot medarbetarna och låter dem komma med förslag på problem vilket är ett kännetecken för en lärande organisation (Egidius, 2003). Det kan även kopplas till den lärande organisationens klimat, där medarbetarnas förmåga att lära sig tillsammans uppmuntras (Senge, 1990).

Ella poängterar att hon som enhetschef i relation till den balanserade styrningen och medarbetarna måste vara tydlig och positiv. Ella beskriver att enligt henne är det hennes ansvar vid framtagningen av det balanserade styrkortet att vara positiv, drivande och förespråkare gällande nämndens beslut. Ella understryker tydligt att nämnden, det vill säga politikerna, är deras arbetsgivare.

”/.../ det måste ju jag va drivande i processen [framtagande av styrkortet], jag måste ju va förespråkare jag ska föra ner nämndens mål till enheterna, det är ju mitt jobb så det, det är ju viktigt att jag är positiv och att jag litar på att det här är våra mål i enheten och de kommer från våra, från våra arbetsgivare och det är nämnden” (Ella).

Vi kan här skönja Ellas personliga mästerskap, hon har förståelse och insikt för sin roll i verksamheten, hon tydliggör och fördjupar visioner och fokuserar arbetskrafterna. Vi urskiljer också disciplinen tankemodeller, då Ella försöker förankra nämndens framtidsvision och få medarbetarna delaktiga och engagerade. Ur Ellas beskrivning kan vi här även urskilja disciplinen systemtänkande, då hon talar om nämndens mål, nämndens beslut och verksamheten. Det tolkar vi som att hon betraktar organisationen

som en helhet, där verksamheten utgör en del i samverkan med helheten. Ella ser även orsakssamband, sin egen roll och hur hon påverkar (Senge, 1990).

Ella beskriver att hon försöker förmedla den balanserade styrningen till sina medarbetare som ett arbetsredskap, för att undvika att medarbetarna betraktar styrkortet som en så kallad ”pappersprodukt”. Hon försöker göra det genom att undvika begreppen mål och styrkort, utan snarare frågar och pratar hon mer konkret med medarbetarna om målen och arbetet med dem. Vidare är Ella positivt inställd till den balanserade styrningen och betraktar den som ett redskap i arbetet.

”/.../ det här är sättet vi ska jobba, det är liksom att få ner inte hålla på att prata ja ha de här hur gör vi nu med den här den här aktiviteten säger jag inte. Utan jobbar ni med /.../ har ni börjat med det? Och att man inte pratar så mycket om det här [styrkortet] som en pappersprodukt, utan att det är ett sätt att jobba. /---/ Jag gillar det [balanserad styrning], jag gillar sättet att jobba med det. Jag tycker att det är ett bra redskap, bra och kunna motivera och engagera alla medarbetare /.../” (Ella).

Utifrån vår tolkning betraktar och använder sig Lotta och Ella av den balanserade styrningen på olika sätt. Lotta upplevs betrakta den balanserade styrning främst som ett styrredskap där verksamhetens mål och framtida arbetet konkretiseras och utgör en form av ”guide”. Medan Ella även betraktar den som ett arbetsredskap, ” /.../ ett sätt att jobba på” (Ella) som alla ska vara delaktiga i. Hon försöker engagera och utveckla samma syn hos medarbetarna. I enlighet med att en lärande organisations syfte är att hantera arbetsuppgifter framgångsrikare. Vi anser att både Lottas och Ellas åsikter och tillvägagångssätt som metoder att framgångsrikare hantera arbetsuppgifter (Egidius, 2003). Att Ella dessutom tydliggör för medarbetarna och bekräftar att de arbetar utifrån den balanserade styrningen menar vi gynnar medarbetarnas förmåga att lära tillsammans, teamlärande (Senge, 1990). Hon avdramatiserar även processerna och den balanserade styrningen vilket utifrån vår tolkning underlättar medarbetarnas förståelse och lärande (Örtenblad, 2009).

### *Enhetschefens roll ur medarbetarsynpunkt*

Gunnel beskriver inledningsvis i intervjun att hon inte upplever att Lotta har bidragit i hennes utveckling att bli trygg med den balanserade styrningen och processen som följer med den.

”Jo inte ofta [enhetschefen tar upp styrkortet med medarbetarna] som som kanske borde man eller kunde man göra det för jag tror det är just brist på tid /.../” (Gunnel).

Vidare beskriver Gunnel dock att Lotta nu mer än tidigare är engagerad, inlyssnande och stödjande i arbetsprocessen avseende den balanserade styrningen, vilket hon anser väsentligt.

”jag tycker att hon är mer med nu än innan, /.../ hon är mer delaktig, hörar det som vi säger mer och lite undrande och frågande”. Hon tycker det är

viktigt att enhetschefen är stödjande vid arbetet med styrkortet, ”om man har inte den stödet så är det inte bra” (Gunnel).

Cina upplever att arbetet med styrkortet fungerar bra, hon tror att det beror på Lotta. Hon säger ” Ja det tycker jag, hos oss gör det det, men det är kanske för att vi har en bra chef som pratar mycket med oss”. Cina utvecklar det vidare och beskriver att Lotta är en närvarande, stöttande enhetschef och att hon pratar mycket med medarbetarna.

”Vår chef lyssnar väldigt mycket på oss /.../ jag är sån som tänker på kunderna ju, jag är ju här för kunderna, det är verksamheten som styr och sen finns det ju vissa som tänker på personalen. Å då är det ju jätte viktigt då att chefen förstår då som mitt tänk att ja vill göra det bästa för dom, kunderna det är dom som ska ha det bra, då jätte viktigt att hon har samma tänk som jag då eftersom vi är här för kunderna /.../” (Cina).

Vi tolkar Cinas beskrivning som att verksamheten enligt henne utgörs av enbart kunderna, vi tolkar det som att Cina inte ser verksamheten som en del i helheten, systemtänkande disciplinen. Det tyder även på att det inom verksamheten finns slitningar och att medarbetarna inte arbetar mot samma mål, vilken disciplinen teamlärande syftar till (Senge, 1990).

Jonna menar att det till stor del är tack vare Ella som hon idag kan och vet mer om den balanserade styrningen. I jämförelse med tidigare enhetschefer säger Jonna att Ella är mer engagerad och jobbar mer aktivt med det. Enligt Jonna har det resulterat i att alla medarbetare har blivit mer delaktiga, alla har något ansvarsområde i styrkortet. Hon anser även att det har resulterat i att medarbetarna idag har ökad förståelse för och kunskap om den balanserade styrningen.

”Så som jag kände inför det [styrkortet] innan jag gick med [i styrkortsgruppen] så kände jag att jag inte hade koll på vad det innebar det alls. I och med nu sen vi fick /.../ [Ella] som chef så har hon ju hon tar mycket mer i det [styrkortsarbetet], så det känns som att alla är ändå delaktiga så jag tror att dom iallafall har ett hum om vad det är /.../” (Jonna).

Jonna säger att hur den balanserade styrningen förstås och fungerar hänger på enhetschefen.

”Tar inte hon upp något arbetsplatsmötena så är det ju ingen som får veta vad vi pratat om eller så, för det är ju aldrig någon som kommer och frågar vad ja vad sa ni på /.../ [styrkortsgruppsmötet] eller så” (Jonna).

Linn är av uppfattningen att Ella har en avgörande betydelse för hur arbetet med den balanserade styrningen faller ut beroende på hur hon som enhetschef väljer att styra, arbeta med styrkortet och delegera ansvar.

”Sen kan jag ju säga att det är olika till olika chefer, hur aktiva dom är med styrkortet. /---/ En del är väldigt duktiga på det här och fördela och andra är mindre på det så att, det har man ju sett så att det hänger faktiskt lite på chefen liksom att man tar tag i hur mycket man jobbar med det” (Linn).

Linn beskriver att Ella är aktiv vad det gäller den balanserade styrningen. Hon beskriver Ella som motiverande, stöttande, drivande, förstående och hjälpsam gentemot medarbetarna i relation till arbetet med målen. Hon tycker att de faktorerna är viktiga och avgörande för arbetet med den balanserade styrningen.

”Vår chef är ju sån som verkligen pushar, denna chefen alltså hon pushar och stöttat och driver på och så faktiskt måste jag nog säga och är det något problem eller något så att man känner så kommer hon /.../. /.../ hon förstår ju också att kanske ibland att man inte hinner med heller men liksom att då blir ju inte hon /.../ förbannad eller hon vi försöker men tiden finns alltid till att kanske sätta sig ner det är så mycket annat och då prioritera man inte såna här saker då , det brukarna och våra som man tar i första hand /.../” (Linn).

Linn jämför styrkortsarbetet på denna arbetsplatsen med en tidigare arbetsplats som också arbetar med balanserad styrning. Hon upplever att de arbetar mer aktivt med styrkortet på sin nuvarande arbetsplats och hon upplever att alla är delaktiga. ”Jag tycker nog att det här är lite mera än på min förra arbetsplats om man säger så, så arbetar dom bättre med det här” (Linn). I jämförelse med den tidigare arbetsplatsen säger Linn:

”Ja vi såg väl inte så mycket det [styrkortet] var ett papper som hänges upp en gång sen var det inte så mycket mer. /---/. Man ger ut så sen så släpper man det och sen så kommer det efter ett år senare hur går det? /---/ Och här vi kanske nu får vi också ett papper [styrkortet] men vi har ju vi har pratat lite om att eller så och jag har ju också varit med i en ett arbete som vi har utgår ifrån denna den gruppen [ansvarsgrupp kring ett mål]” (Linn).

Lotta och Ella tar upp vikten av att vara lyhörda och föra dialoger. Även alla medarbetarna belyser vikten av att chefen lyssnar och skapar dialoger i relation till lärande och utveckling. Medarbetarnas reflektioner och beskrivningar av lärandet av den balanserade styrningen, överensstämmer med Drugges (2003) teori om att lärandet påverkas positivt om chefen skapar forum för reflektion, dialog samt är inlyssnande. Samt teorin om att ledarna i en verksamhet syftar till och har en avgörande roll avseende uppmuntran för lärande (Senge et al., 1997).

I enlighet med en lärande organisation upplever vi att Lotta och Ella försöker motivera sina medarbetare att tillägna sig nya kunskaper, förbättrade metoder att lösa arbetsuppgifter (Egidius, 2003).

Utifrån Ellas, Jonnas och Linns beskrivningar av klimatet i verksamheten anser vi att det uppmuntrar för lärande (Pedler et al, 1997). Den präglas av delgivande och reflekterande öppenhet (Senge 19990), vilket överensstämmer med teori om att ledaren och medarbetarna kan skapa ett klimat som överensstämmer med ett klimat enligt en lärande organisation (Garratt, 1990).

Sammanfattningsvis har enhetschefen en betydande roll avseende den balanserade styrningens och styrkortens utformning och tillämpning i verksamheten. Enhetschefens ledarskap påverkar i sin tur medarbetarnas upplevelser, kunskaper och lärande avseende den balanserade styrningen.

Ett aktivt och positivt ställningstagande avseende den balanserade styrningen påverkar medarbetarnas lärande positivt. Lyhördhet, tillit och dialog är viktiga komponenter för att enhetschef och medarbetare ska utveckla en god relation där verksamhetens utveckling påverkas i en enad och positiv riktning.

### *Effekter*

Både Lotta och Ella beskriver att en effekt med balanserad styrning är att den skapar tydlighet och struktur i verksamheten. Båda beskriver på var sitt håll att styrkortet ger möjlighet att hålla fokus på målen.

”/.../ man jobbar kanske lite mer med /.../ sånt vi är mindre bra på /.../ bättre kvalitet, /.../ man använder bättre metoder /.../ att vi hela tiden håller det [förvärvade kunskaper] levande /.../. /---/ Det [den balanserad styrning] ger ju också en väldigt bra utveckling och förståelse för förändringsarbete i smått och stort /.../ man har nog mer förståelse för att förändring är det enda varaktiga” (Ella).

Lotta anser att effekter med styrkortsarbete är att arbetet blir tydligare med färre mål vilket gör att det blir lättare att fokusera och verksamheten blir mer hanterbar. Till skillnad från tidigare då de kunde ha tjugo olika mål som inte var hanterbara.

”/.../ det blir en tydlighet för vad politikerna sätter upp, och kanske att dom också när dom sitter och formulerar att man liksom ser att ja men det här blir ju en rimlighet, att man liksom har satt det liksom inom någon ram. Istället för innan man fick en grej och så skulle man jobba med det och så var det liksom inget samlat grepp på det sättet. Jag tycker att det är bättre” (Lotta).

”Det är ju ändå lite, lite saker som man har bestämt så funkar det, och sen helt plötsligt har det runnit ut i sanden för att man inte har hållit det vid liv liksom. Så det gäller att fånga upp det hela tiden och dom där bra grejerna som man faktiskt genom för att man fortsätter med dom” (Lotta).

Färre mål tolkar vi vara en förutsättning för Senges tredje och fjärde disciplin, gemensamma visioner samt teamlärande (Senge, 1990), genom att färre mål gör det enklare för medarbetarna att enas om samma vision och sträva mot samma mål. Lotta säger att hon inte kan komma på så många negativa effekter men lite senare i intervjun säger hon att om de inte i anslutning till tidpunkten för då det nya styrkortet ska tas fram får politikernas beslut, blir det fortsatta arbetet lidande. Det årets styrkort blir svårt att börja jobba med och utvärdera i tid, då tiden som hon säger ”haltar”. Lotta säger att många har svårt att se helheten trots att ämnet lyfts på varje personalmöte, och att några har protesterat mot att det blir för mycket pappersprodukt över det hela.

Gunnel anser att jobbet blir mer strukturerat och att jobbet påverkas lite av att styrkortet finns, men hon säger samtidigt att hon tror att de i verksamheten jobbade på ungefär samma sätt som innan styrkortet kom in i bilden. ”/.../ ja det kan vara bra att ha det lite mer specificerat /.../ och strukturerat när det gäller jobbet” (Gunnel).



Har ett mål uppnåtts säger Gunnel dock att de försöker hålla det vid liv genom att prata och påminna varandra.

Jonna berättar att styrkortet får henne att tänka till på saker hon annars kanske inte skulle funderat så mycket över. Hon berättar vidare att tanken med styrkortet är att det ska gå hand i hand med det dagliga arbetet, men att det nog är delvis separerat, iallafall ser medarbetarna det så. ”/.../ det ska ju gå hand i hand men det är nog ändå separerat /.../ man kör på på gammal vana /.../” (Jonna). Jonna beskriver den balanserade styrningen som omfattande och kanske inte alltid så lätt att få in det i arbetet. Jonna säger sig inte kunna beskriva hur styrkortet påverkar verksamheten, säger sedan att de dagliga rutinerna inte påverkas i så stor utsträckning.

Cina ser styrkortet som ett hjälpmedel för att se vilka mål de ska uppnå och att det skapar en bra känsla när målen blir uppnådda. Hon menar att arbetet inte har förändrats av styrkortet. Dock berättar hon att de efter en måluppfyllelse försöker fortsätta i samma anda, för att hålla det vid liv. Cina beskriver även en aktivitet med kunderna som började som ett mål i styrkortet och som idag utifrån ett lyckat resultat är en stående aktivitet.

”/.../ i vår grupp, vi är mycket för rehab, och det är jätteviktigt för dom äldre. Så två dagar i veckan så åker vi ner till ett ställe /.../ och tränar där[i samarbete med sjukgymnast och arbetsterapeut], med några och det gör ju jätte mycket för dom /.../. Det är ju en sådan grej som vi har fortsatt med bara för att den blev lyckad. Vi gjorde en test innan hade vi träningar hemma men sen kom det kanske en personal som var osäker, ja då ville inte den träna den dan” (Cina).

Utifrån Cinas beskrivning av den lyckade aktiviteten med träningen tolkar vi det som att deras arbete i viss grad påverkas och utvecklas av styrkortet. Vi kan även i relation till Cinas berättelse urskilja ett organisatoriskt lärande, då aktiviteten har övergått till att vara en rutin (Argyris & Schön, 1996). Utifrån berättelsen tolkar vi även att en mismatch, utebliven hemmaträning, lett till en match, regelbunden träning för kunderna genom att hemmaträning ersatts med träning i annan lokal och i samarbete med personal med särskild kompetens. Verksamhetens utveckling och förändring av träningstillfällena betraktar vi som ett double-loop lärande då det är framtidsinriktat samt genom att handlingar har analyserats och korrigerats (Argyris, 1999).

Linn menar att styrkortet gör så att alla har ett ansvarsområde och blir delaktiga, vilket hon anser är viktigt. Då känner alla att de har något att säga till om. Hon säger att styrkortet finns med i bakgrunden men det är inget de tänker på, däremot kan det få en att stanna upp och tänka till. Styrkortet är ett arbetsredskap som finns men som främst tas upp på personalmötena. Linn säger att hon inte i det dagliga arbetet tänker på målen i styrkortet, men beskriver att vissa mål får man in utan att man tänker på det. Vidare säger Linn att i relation till vissa mål och kundernas behov måste de förändra och anpassa arbetsätt.

Medarbetarna tar upp att vissa mål som satts på politikernivå tycker medarbetarna är svåra att föra in och att arbeta med. Linn menar att det finns mål som inte passar deras verksamhet, hon upplever det då som att verklighetsförankring och förståelse hos politikerna saknas.

Jonna beskriver att de inte kan påverka vissa mål som ställs, till exempel att minska sjukfrånvaron hos personalen. Hon menar vidare att vissa mål som till exempel minska antalet fallskador påverkas av den mänskliga faktorn, vilket också är svårt att helt utesluta.

Vi tolkar de effekter som cheferna och medarbetarna anser kommer av balanserad styrning och styrkortsarbete går att sätta i perspektiv med den integrerade lärande organisationen (Örtenblad, 2004). Förändringar kommer bland annat av flexibelt handlande då medarbetarna ibland snabbt måste förändra sitt arbetssätt i relation till kundernas behov. Vi tolkar respondenternas svar som att de lär sig i sitt dagliga arbete, single-loop lärande, och det som kräver mer större och mer omfattande förändring och av den genererade kunskapen förs vidare in i styrkortet som mål, double-loop lärandet, och bevaras där i det organisatoriska minnet. Genom att de anser att styrkortet skapar en struktur och får dem att tänka till anser vi att lärandet blir och leder till bland annat prioritering av uppgifter och till kunskap om förbättrade handlingssätt för att utföra vissa arbetsuppgifter (Örtenblad, 2004).

Eftersom alla medarbetarna beskriver att deras arbetssätt inte förändras av styrkortet, men ändå beskriver att då ett mål har uppnåtts jobbar de för att vidhålla det, tolkar vi det som att arbetssättet iallafall påverkas men att medarbetarna inte är medvetna om det.

Sammanfattningsvis leder styrkortsarbete till tydlighet och struktur i arbetet i verksamheten. Färre men tydligare mål och aktiviteter har gjort att såväl cheferna som medarbetarna uppfattar strukturen i arbetet. Det dagliga arbetet är menat att gå hand i hand med målen och aktiviteterna i styrkortet men i relation till styrkortet har medarbetarna ibland svårt att se kopplingen.

### *Resultatsammanfattning*

Medarbetarna delaktiggörs i det årliga arbetet genom aktivt deltagande i styrkortsgrupp och personalmöten, vilket är ett sätt att skapa förutsättningar för och främja lärande. Genom sitt deltagande och ett fortlöpande och uppföljande arbete blir processen och utvecklingen i verksamheten framträdande för medarbetarna. Förståelse och kunskap ökar gradvis genom arbetet i styrkortsprocessen, där fokus ligger på delaktighet. Delaktighet och påverkansmöjligheter både för medarbetarna, enhetschefen, kunderna, verksamhetens övergripande syfte i relation till varandra, skapar djupare förståelse för sin egen och varandras roller samt hur de ingår i verksamheten, kontexten.

En balanserad styrning skapar för verksamheten en tydlig struktur genom verksamhetens mål och aktiviteter. Styrkortets mål och aktiviteter är inte på ett tydligt sätt integrerade med det dagliga arbetet för medarbetarna.

Så väl medarbetarna som verksamheten i sig påverkas och präglas av enhetschefens ledarskap. Ett ledarskap där medarbetare motiveras och engageras avseende den balanserade styrningen och verksamheten genererar ökade kunskaper och förståelse för verksamheten, sin egen roll och den balanserade styrningen.

Balanserad styrning tar tid att lära sig och förstå. Förståelse och kunskap om effektiv och framgångsrik användning genereras genom erfarenheter. Erfarenheter genererar förståelse för dess processer och vidare användning för framgång.

## Diskussion

Syftet med studien var att undersöka hur en balanserad styrning i praktiken påverkar verksamheters lärande och utveckling, samt hur en balanserad styrning i praktiken påverkar verksamheters förutsättningar att bli en lärande organisation. Vi insåg ganska snart att forskningen inom området dominerades av ekonomisk forskning. Vi är av uppfattningen att ekonomin naturligtvis är viktigt men att verksamheters och individers lärande och utveckling är minst lika viktiga för en framgångsrik verksamhet. Då individer utgör, verkar i och driver verksamheter framåt menar vi att lärandeprocesserna runt individerna inte får hamna i skymundan. I studien framkom att delaktighet och dialog i relation till den balanserade styrningen utgör de huvudsakliga faktorerna som främjar för verksamheters lärande och utveckling. Det faktum att balanserad styrning tar tid att lära sig och bli trygg med bör framhållas för att den ska komma till sin rätt och bli välfungerande och skapa effektivitet. Det betyder att vägledning och tydligare rutiner kring användning av balanserad styrning bör utvecklas. Utifrån skillnader i respondenternas återberättade förståelse anser vi att delaktighet och dialog är de gemensamma och återkommande nämnarna. Delaktighet och påverkansmöjligheter både för medarbetarna, enhetschefen, kunderna, verksamhetens övergripande syfte i relation till varandra, skapar djupare förståelse för sin egen och varandras roller samt hur de ingår i verksamheten, kontexten.

Vi är övertygade om att enhetschefen i en verksamhet som arbetar med balanserad styrning har en betydande och avgörande roll avseende hur den balanserade styrningen påverkar verksamhetens lärande och utveckling. Vi baserar det på enhetschefens frihet i utformandet av användningen samt det tolkningsutrymme som finns avseende balanserad styrning och dess arbete. Vi grundar det på skillnader vi såg mellan Söderstad och Lillestad. Trots att vi inte hade som syfte att jämföra de två kommunerna såg vi ändå en skillnad i förståelsen hos medarbetarna kring processerna och användningen av den balanserade styrningen. Anledningen till skillnaderna är på vilket sätt enhetscheferna väljer att implementera arbetet och rutinerna med balanserad styrning. Medarbetarna i Söderstad uppvisade en lägre nivå på förståelse och kunskap avseende balanserad styrning. Det kan bero på att målen i Söderstad är satta så verklighetsnära att medarbetarna inte sätter sitt dagliga arbete i relation till den balanserade styrningen. Men vi anser snarare att det beror på att Söderstad arbetar mindre aktivt och tydligt med balanserad styrning jämfört med Lillestad. En stor skillnad är antalet styrkortsgruppsmöten och styrkortsgruppens vidare roll. I Söderstad upphör styrkortsgruppens uppdrag efter att styrkortet utarbetats. I Lillestad fortskrider styrkortsgruppens arbete löpande genom månatliga styrkortsgruppsmöten, som sedan förs ut till övrig personal vid personalmötena. Det leder till att medlemmarna i styrkortsgruppen och övriga medarbetare utvecklar en djupare förståelse för processerna i balanserad styrning och den balanserade styrningen i relation till sitt arbete.

Vi menar att enhetschefer genom ett aktivt, tydligt och kontinuerligt styrkortsarbete bidrar till att medarbetarna kan utveckla ett högre ansvarstagande och engagemang. Det handlar uteslutande om att involvera sina medarbetare för att de ska utveckla förståelse, se fördelar och nytta med den balanserade styrningen.

En fråga vi har ställt oss genom studiens gång är huruvida det verkligen är viktigt som medarbetare att kunna begrepp och processer i och runt balanserad styrning. Det borde

kanske vara viktigast för enhetschefen att ha den kunskapen, men vi anser att det även är viktigt som medarbetare att vara medveten för att få insikt och kunskap om sin egen roll och sätta den i ett helhetsperspektiv. Det är också viktigt att ha insikt och kunskap i och om balanserad styrning för att kunna se den som något annat än en svår pappersprodukt när balanserad styrning faktiskt ger en möjlighet att få inflytande på sin arbetsplats. Vi vill framhålla att balanserad styrning erbjuder många utvecklingsmöjligheter på ett strukturerat. Medarbetarna kan utifrån mål och aktiviteter vidareutveckla delar av sina egna intresseområden och kunskaper, som kommer kunderna till nytta. Det innebär också att verksamheten tillvaratar och upprätthåller kompetens. En kontinuerlig och tydlig användning av balanserad styrning ökar förutsättningen för lärande och utveckling i verksamheten. Medarbetarnas förståelse för verksamheten och den balanserade styrningen, dess olika delar och funktioner samt hur dessa samspelar och påverkar varandra ökar. Relationen och påverkansprocessen mellan balanserad styrning och det dagliga arbetet blir för medarbetare framträdande genom dialog och reflektion.

I relation till Senges (1990) återgivna discipliner, vilka utgör förutsättningar för att skapa en lärande organisation, identifierar vi att den balanserade styrningen tillhandahåller komponenter som ger verksamheten möjlighet att förändra och skapa sin kontext. De komponenter vi menar utgörs av delaktighet, dialog, gemensamma arbetsmetoder, uttryckt vision och tillvägagångssätt för både enhetscheferna och medarbetarna samt styrgruppskortsmötena och övriga mötestillfällena där den balanserade styrningen diskuteras. Vidare upplever vi att beroende på hur verksamheten förvaltar och motiverar medarbetarna att utveckla komponenterna blir avgörande för huruvida verksamheten kan betraktas som en lärande organisation.

I anslutning till studiens datainsamlingsmetod, intervjuer, hade observationer utgjort ett lämpligt komplement. Vi menar att genom observationer hade vi haft möjlighet att mer objektivt, det vill säga utöver respondenternas berättelser, kunnat se hur dialog och delaktighet i relation till den balanserade styrningen tar sig uttryck i praktiken. Vi hade eventuellt också kunnat urskilja och se hur styrkortet är förankrat i och präglar verksamhetens lärande och utveckling. Vår förståelse hade genom det kunnat bli djupare. Eftersom vi upplevde under databearbetning att medarbetarna inte riktigt kunde koppla styrkortet till sitt dagliga arbete och beskriva hur de påverkar varandra, hade observationer kunnat generera en vidare förståelse och förklaring om relationen för oss.

Avslutningsvis anser vi att verksamheter som arbetar med eller avser att införa en framgångsrik balanserad styrning bör ha i åtanke att den tar tid att lära sig och kräver engagemang från alla parter. Det innebär att enhetschefen aktivt måste delaktiggöra och stödja sina medarbetare, eftersom det annars lätt leder till passiva deltagare som arbetar med målen i styrkortet men utan att koppla ihop målen med det arbete de utför.

### *Förslag på fortsatt forskning*

Utifrån reflektion i samband med arbetet med studien anser vi det relevant att djupare undersöka hur dialog och delaktighet i verksamheter som arbetar med balanserad styrning tar sig uttryck och påverkar verksamheters lärande och utveckling.

I relation till studiens resultat att enhetschefen i verksamheterna har en avgörande roll för lärandet och utvecklingen, ser vi det intressant att undersöka huruvida högsta ledning i en organisation har denna insikt, och även vidare om enhetschefen ges stöd i sin roll och hur det tar sig uttryck och vad det resulterar i.

## Referenser

- Aaltonen, P., & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully [elektronisk version]. *Integrated Manufacturing Systems*, 13, 415-418.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning* (2:a upplagan). Massachusetts: Blackwell.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II, theory, methods and practice*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? [elektronisk version]. *Management Decision*, 44, 1441-1460.
- Drugge, C. (2003). *Omsorgsinriktat lärande en studie om lärande i hemtjänsten* [elektronisk version]. Luleå: Institutionen för lärarutbildning.
- Ellström, P-E. (1996). *Arbete och lärande – förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Egidius, H. (2003). *Pedagogik för 2000-talet* (4:e upplagan). Stockholm: Natur och Kultur.
- Funck, E. K. (2009). Ordination Balanced Scorecard – översättning av ett styrinstrument inom hälso- och sjukvården [elektronisk version]. Växjö: Växjö University Press.
- Garratt, B. (1990). *Creating a learning organization: A guide to leadership, learning and development*. Cambridge: Director books.
- Granberg, O. (2009). *Lära eller läras om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O., & Ohlsson, J. (2009). *Från lärandets loopar till lärande organisationer* (3:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Hartman, J. (2001). *Grundad teori. Teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Holma, E., & Mella, J. (2009). *Den politiska och administrativa logikens påverkan vid användning av balanserade styrkort – en fallstudie i Luleå kommun* [elektronisk version]. Opublicerad magisteruppsats, Luleå tekniska universitet: Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap, Luleå.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance [elektronisk version]. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system [elektronisk version]. *Harvard Business Review*, 74, 75-85.

Krag Jacobsen, J. (1993). *Intervju*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Löfberg, A. (1995a). Arbetsplatsens utformning som pedagogisk utmaning – ett miljöpedagogiskt perspektiv. I A. Löfberg, & J. Ohlsson (red:er.), *Miljöpedagogik och kunskapsbildning teori, empiri och praktik*. (ss. 119-134). Stockholm: Stockholms universitet pedagogiska institutionen.

Löfberg, A. (1995b). Miljöpedagogik och kunskapsbildning inledande kommentarer. I A. Löfberg, & J. Ohlsson (red:er.), *Miljöpedagogik och kunskapsbildning teori, empiri och praktik*. (ss. 5-10). Stockholm: Stockholms universitet pedagogiska institutionen.

Mattsson, P. (1995). Miljöpedagogisk praxis. I A. Löfberg, & J. Ohlsson (red:er.), *Miljöpedagogik och kunskapsbildning teori, empiri och praktik*. (ss. 135-145). Stockholm: Stockholms universitet pedagogiska institutionen.

Melbi, M., & Sande, M. (2001). *Dialog och process centrala delar i konsten att styra*. Sundbyberg: Svenska Kommunförbundet.

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

Olve, N-G., Petri, C-J., Roy, J., & Roy, S. (2003). *Framgångsrikt styrkortsarbete*. Malmö: Liber.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *Learning company: a strategy for sustainable development* (2:a upplagan). London: McGraw-Hill.

Sande, M. (2000). *Konsten att styra: balanserad styrning: exempel på kommunala balanced scorecard* (4:e upplagan). Olofström: Svenska kommunförbundet.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Random house business books.

Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning*. London: Nicholas Brealey.

Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a learning organization: Beyond the learning curve*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Talerud, B. (1995). Läromiljöer. I A. Löfberg, & J. Ohlsson (red:er.), *Miljöpedagogik och kunskapsbildning teori, empiri och praktik*. (ss. 11- 33). Stockholm: Stockholms universitet pedagogiska institutionen.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (2011). *Forskning som involverar människan*. Hämtad 10 maj, 2011, från <http://codex.vr.se/forskningmanniska.shtml>.

Westlund, I. (2009). Hermeneutik. I A. Fejes, & R. Thornberg (red:er.), *Handbok i kvalitativ analys* (ss. 62-80). Stockholm: Liber AB.

Örtenblad, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model. [elektronisk version]. *Learning organization*, 11, 129-144.

Örtenblad, A. (2009). *Lärande organisationer – vad och för vem?*. Malmö: Liber AB.