



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Balanserat styrkort

- En fallstudie om vilka problem som kan uppstå vid implementeringen av Balanserat styrkort i ett sjukhus.

**Examensarbete i företagsekonomi,
kandidatexamen-
redovisningsfördjupning**

Vårterminen 2013

Författare: Rojin Öz

Författare: Monika Joffrey

Examinator: Eva Johansson

Handledare: Zia Mansouri

Förord

Vi vill framföra ett stort tack till våra intervjupersoner på Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Göteborg för att de avsatt oss tid för intervjuer samt visat engagemang och intresse, utan Er hade studien inte varit möjlig att genomföra.

Vi vill rikta ett varmt tack till opponenterna som under seminarietillfällena gett oss bra synpunkter och kommentarer samt handledare som väglett oss inom ämnet.

Trollhättan, den 27 maj 2013

Rojin Öz & Monika Joffrey

Sammanfattning

Titel: Balanserat styrkort - En fallstudie om vilka problem som kan uppstå vid implementeringen av Balanserat styrkort i ett sjukhus.

Nivå: Kandidatuppsats i företagsekonomi, VT-13

Författare: Rojin Öz & Monika Joffrey

Datum: 2013-05-27

Det svenska sjukvårdssystemet har under de senaste decennierna upplevt en omfattande omorganisation som innebär minskning av kostnader och nedskärningar på grund av att den offentliga sjukvården ställts inför finansiella problem. Sjukvården kritiserades eftersom att den bland annat ansågs vara byråkratisk och ineffektiv (Funck, 2007). Lösningen på det var att fokusera på andra åtgärder istället för ekonomiska åtgärderna såsom modernisera sjukvården istället för att påbörja nedskärningar. Implementering av ett balanserat styrkort i en offentlig sektor som sjukhus, upplevs som misslyckade. Detta beror på ett flertal faktorer såsom kommunikation, kunskap och tid som inte tas till hänsyn vid en implementering av styrkortet. Syftet med denna studie är att undersöka hur det balanserade styrkortet fungerar som ett tillvägagångssätt för att styra verksamheten vid ett sjukhus. Avsikten med undersökningen är att öka vår förståelse och få bättre insikt detta genom att granska problem som kan uppstå vid implementering av ett balanserat styrkort. Studiens valda metod är kvalitativ forskning med influens av den induktiva ansatsen. Åtta personliga intervjuer gjordes på Sahlgrenska Universitetssjukhus för att få översikt kring det valda ämnet. Den valda teorin till studien grundas på Kaplan och Nortons teorier samt forskare såsom Funck, Assiri, Johnson och Atkinson. Vidar tillämpas vetenskapliga artiklar samt litteratur i den teoretiska referensramen. Studiens forskningsfråga klargörs som vilka former av problem kan uppstå vid utformning och implementering av ett balanserat styrkort på sjukhus. Vi har kommit fram till att det krävs framgångsfaktorer såsom kommunikation, kunskap och lärande, motivation, engagemang, tidsplanering, ett relevant och lättanvänt styrkort samt tydlig vision, strategi och resultat för att implementering framgångsrikt skall lyckas.

Abstract

Title: A case study of the problems that can arise during an implementation of a Balanced Scorecard in a hospital.

Level: Bachelor's Thesis in business, Spring-13

Authors: Rojin Öz & Monika Joffrey

Date: 2013-05-27

The Swedish healthcare systems have over the past decades experienced a major reorganization that involves reduction of costs and cuts due to the financial problems that the public health system faced. Healthcare was criticized because it was considered to be bureaucratic and inefficient (Funck, 2007). The solution to this problem was to focus on other measures rather than the economic measures, such as modernizing the healthcare instead of cutting down. Implementing a balanced scorecard in a public sector as a hospital, perceived as failures. This is due to several factors such as communication, knowledge and expected time are not taken into consideration when implementing the scorecard. The purpose of this study is to analyze how the balanced scorecard serves as an approach for controlling the hospital. The purpose of the study is to increase our knowledge and get better insight by examining the problems that may arise during the implementation of a balanced scorecard. The chosen method to this study is qualitative research with the influence of the inductive approach. Eight interviews were carried out at the Sahlgrenska University Hospital to get an overview about the selected topic. The chosen theory to the study is based on Kaplan and Norton's theories and other scientists as Funck, Assiri, Johnson and Atkinson. The study also applied research articles and literature in the theoretical framework. The study's research question is clarified as what types of problems can arise during the design and implementation of a balanced scorecard in hospitals. We have found that the balanced scorecard requires success factors such as communication, knowledge and learning, motivation, commitment, time management, a relevant and easy used scorecard and a clear vision, strategy and results for a successful implementation.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Forskningsfråga	3
1.4 Syfte	3
2 Metod	4
2.1 Vetenskapligt synsätt	4
2.2 Undersökningsansats	5
2.3 Datainsamling	5
2.4. Val av studieobjekt	5
2.4.1 Val av intervjupersoner	6
2.4.2 Tillvägagångssätt	7
2.5 Källkritik	7
2.6 Avgränsningar	8
2.7 Tillförlitlighet	8
2.8 Överförbarhet	8
3 Teoretisk referensram	10
3.1 Val av insamling av litteratur	10
3.2 Historik	10
3.3 Balanserat styrkort	11
3.4 De fyra perspektiven	11
3.4.1 Det finansiella perspektivet	11
3.4.2 Kundperspektivet	12
3.4.3 Processperspektivet	12
3.5 Orsak- verkansamband	13
3.6 Användning av balanserat styrkort	13
3.7 Implementering av balanserat styrkort	13
3.8 Framgångsfaktorer	14
3.8.1 Dominanta faktorer	14
3.8.2 Huvudfaktorer	15
3.8.3 Stödjande faktorer	15
3.9 Dilemman av balanserat styrkort	16
3.9.1 Implementering	16
3.9.2 Företagsstorlek	16
3.9.3 Tidsdimensionen	17
3.9.4 Organisationslogik	17
3.10 Balanserat styrkort inom sjukvården	17
3.10.1 Styrkortet som kommunikationsmedel inom sjukvården	18
3.10.2 Dilemman av balanserat styrkort inom sjukvården	18
3.11 Kritik mot balanserat styrkort	19
3.12 Analysmodell	20
4 Empiri	21
4.1 Företagspresentation	21
4.2 Intervju verksamhetsutvecklare	21
4.2.1 Bakgrund	21
4.2.2 Styrkortet	22
4.2.3 Implementering	25
4.2.4 Medarbetare	27

4.2.5 Uppföljning	29
4.3 Medarbetarnas upplevelse	30
4.4 Sammanfattning	31
5 Analys	33
5.1 Implementeringsbeslut	33
5.2 Faktorer för en lyckad implementering.....	33
5.2.1 Kommunikation	33
5.2.2 Kunskap och lärande.....	34
5.2.3 Engagemang	34
5.2.4 Motivation.....	35
5.2.5 Tidsplanering.....	35
5.2.6 Relevant, lätt använt styrkort	35
5.2.7 Tydlig vision, strategi och resultat.....	36
6 Slutsats	37
6.1 Termer av problem	37
6.2 Reflektion kring studiens genomförande.....	39
6.3 Förslag till fortsatta studier.....	39
7. Referenslista	40
8. Bilagor	43
8.1 Bilaga 1 Till verksamhetsutvecklare	43
8.2 Bilaga 2 Till Medarbetare	45

1 Inledning

I detta kapitel kommer vi att redogöra för det valda ämnets bakgrund, vi kommer vidare att föra en problemdiskussion för balanserat styrkort samt presentera vår forskningsfråga, syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Det svenska sjukvårdssystemet har under de senaste decennierna upplevt en omfattande omorganisation som innebär minskning av kostnader och nedskärningar på grund av att den offentliga sjukvården ställts inför finansiella problem. Sjukvården har kritiserats eftersom att den ansågs vara byråkratisk och ineffektiv (Funck, 2007). Lösningen på det var att fokusera på andra åtgärder istället för ekonomiska åtgärderna såsom modernisera sjukvården istället för att påbörja nedskärningar.

Hälso- och sjukvården i flera landsting har blivit inspirerade till att genomföra Balanserat styrkort av huruvida privata företag agerar och arbetar. Vårdens förhoppningar har sammanfogats till det balanserade styrkortet som härstammar från den privata sektorn (Funck, 2007).

Det balanserade styrkortet togs fram av Robert S Kaplan och David Norton i samband med en studie år 1992, för att hitta en lösning på de brister som den traditionella ekonomistyrningen innebar (Kaplan och Norton, 1992). Tanken med det balanserade styrkortet är att styrkortet skall representera företagets strategi och vision. Det balanserade styrkortet är även utformat för att hantera implementering av ett företags strategi genom att utföra mätningar i flera dimensioner (Kaplan och Norton, 1996). Genom mätningar av både finansiella och icke-finansiella måttetal skapas en intern kommunikation, som kopplar samman individuella prestationer och uppgifter med övergripande mål samt strategier. Det balanserade styrkortet har i syfte att bidra till ökad konkurrenskraft för företag som agerar på en konkurrensutsatt marknad (Kaplan och Norton, 1996).

Målet med balanserat styrkort är att uppnå långsiktig lönsamhet. Den svenska vårdsektorn är inte utsatt för konkurrens och har inte som mål att göra vinster. Med det menas att ett styrinstrument som används för att stödja vinstmaximering genom att kontrollera organisatorisk beteende med mätningar, bör vara meningslöst i det offentliga sjukvårdssammanhanget. Trots det har studier påvisat att balanserat styrkort bevisat sig vara attraktivt för politiker, administratörer och vårdpersonal i den svenska sjukvården (Aidemark, 2001).

Balanserat styrkort är en styrmodell som anses ta hänsyn till fler faktorer än vad den traditionella ekonomistyrningen gör. Modellen skall utveckla företag till att få balans mellan kort- och långsiktigt tänkande eftersom konceptet utgår från företagets långsiktiga mål, vision samt affärsidé. Enligt Kaplan och Norton (1999) bör inte det balanserade styrkortet vara en ersättning för andra finansiella mått, utan lyfta fram det som är mest väsentligt. Tanken med modellen är att ge företaget möjlighet att fokusera på olika områden och perspektiv i verksamheten. Kaplan och Norton (1999) förespråkar fyra perspektiv; det finansiella-, kund-, process- och lärandeperspektivet.

Kaplan och Norton (1999) menar att de finansiella måtten saknar mening för stora delar av organisationen eftersom att de inte ser sambandet mellan sitt agerande och de siffror som presenteras i olika rapporter. Genom att endast styra de finansiella måtten kan verksamheten resultera till att påvisa en ensidig bild.

1.2 Problemdiskussion

Otley (2001) menar att även om det anses nödvändigt att integrera strategiska samt budgetmässiga kontroller finns det upplevda problem med att uppnå kongruens mellan det balanserade styrkortet och andra organisatoriska styrsystem. För att övervinna sådana svårigheter hävdar Ahn (2001) att styrkortet bör ”ersätta” snarare än ”komplettera” andra kontroller, medan Otley (2001) förklarar att utmaningen är att effektivt kombinera det balanserade styrkortet med tidigare etablerade system. Det som Kaplan och Norton (1996) finner intressant är att flera företag har separata förfaranden och institutioner för att hantera strategisk planering och resursfördelning. De hävdar att när processen är genomförd, för att skapa ett balanserat styrkort, bör företagen integrera sina strategiska planerings- och budgeteringsprocesser även i den utsträckningen som det traditionella styrsystemet har gjort.

Under tidigare omständigheter har det varit viktigt med den traditionella ekonomistyrningen och dess komponenter som budget, för att öka intäkterna. Sjukvården ansåg att det krävdes mer än finansiella rapporter för att konkurrera, vilket ledde till att sjukvården stod i strid med den traditionella ekonomistyrningen. Genom att endast fokusera på den finansiella delen resulterade det till att andra viktiga områden försumrades, som kundnöjdhet. På så sätt utvecklades det balanserade styrkortet som skulle balansera upp alla delar och i sin tur nå organisationens mål. Konceptet går ut på att styra verksamheten utifrån flera perspektiv och inte enbart den finansiella.

Studier har visat att 90 procent av strategierna som organisationer ansett vara viktiga inte implementerats. Kaplan och Norton (1999) menar att det balanserade styrkortet kan vara en bra planerings- och uppföljningsmodell, vilket kan förändra sättet som företaget leds på om det används på rätt sätt (Kaplan och Norton 1999).

Problem som uppstår vid implementering är oftast svårigheter som dels inte kunnat förutspås, samtidigt som tiden inte utnyttjas för den verkande implementeringen. Det balanserade styrkortet anses vara ett bra sätt att hantera strategiska osäkerheter. Därmed anser vi att det är intressant att studera vilka problem som kan uppstå vid implementering av ett balanserat styrkort. Det är viktigt att implementering i en organisation, i detta fall sjukvården, blir framgångsrik eftersom den kommer till daglig användning i verksamheten. För att kunna implementera ett balanserat styrkort i en organisation bör det finnas personal som är utbildade och engagerade inom området för att utföra styrkortet (Atkinson, 2006). De skall i sin tur förklara och förmedla sin kunskap till medarbetarna för att genomföra förverkligandet av det balanserade styrkortet. Under tiden kan det uppstå kommunikationssvårigheter som inte når fram till de anställda och överordnade. Problem som kan uppstå under processen är att det kan förekomma oklarheter i kunskapsbasen och att kompetensnivån är låg hos de som skall implementera strategin.

Faktorer som inte kan kontrolleras i den yttre miljön har en negativ påverkan för implementering av ett balanserat styrkort. Effektiv samordning och distraktioner från konkurrerande verksamheter kan hämma genomförandet av implementeringen. Atkinson (2006) nämner olika nyckelområden för problemdiskussion av implementering av ett

balanserat styrkort. Atkinson (2006) erkänner utmaningen och behovet av en tydlig passform mellan strategi och struktur. Diskussionen handlar om att budgeteringssystem är kraftfulla verktyg för kommunikation. Verktygen har en begränsad användning vid genomförandet av strategier, som domineras av de monetära baserade mätningarna. I förhållande till deras storlek och agerande associeras budgetinställningar med möjlighet för planering att med avsikt kunna ignorera resursomfördelningen. Ett annat problem är när en viss ledarstil inte är lämplig för strategin som implementeras, såsom en risktagare är en perfekt kandidat för en strategiinvolverad tillväxt men kan vara olämplig för nedskärningar. Målsättningar och kontroller redovisas även som problematiska och identifierar samordnade mål på olika nivåer i organisationen, vilket anses vara svårt. Behovet av kontroll förstärks som osäkerhet och förändring förser en rörlig miljö (Atkinson, 2006).

1.3 Forskningsfråga

Baserad på ovanstående problemdiskussion har vi kommit fram till följande forskningsfråga:

- Vilka former av problem kan uppstå vid utformning och implementering av ett balanserat styrkort på sjukhus.

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att få kunskap om hur arbetet med det balanserade styrkortet fungerar som ett tillvägagångssätt för att styra verksamheten vid ett sjukhus. Vi har för avsikt med denna studie att öka vår kunskap om styrkortet och få bättre insikt samt förståelse för fenomenet, detta genom att titta på problemen som uppstår i implementeringen.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att beskriva och motivera för det tillvägagångssätt och metodval som ligger till grund för att uppnå studiens syfte. Vidare för vi en diskussion kring studiens validitet, reliabilitet och källkritik.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Att definiera begreppet vetenskap kan vara svårt eftersom det kan förekomma på olika sätt (Thurén, 2007). Vetenskap handlar om att söka efter kunskap och sanning samt att ta reda på hur det förhåller sig i verkligheten. Thurén (2007) menar att vetenskapen utvecklas ständigt och går framåt. Förhållandet mellan teori och empiri hänger till stor del ihop med människors uppfattning av verkligheten samt hur den tolkas (Thurén, 2007).

Det finns två perspektiv inom vetenskapsteori som har olika ståndpunkter, positivism och hermeneutik. Skillnaden mellan positivismen och hermeneutiken är att byggstenarna i hermeneutiken skall bestå av egna värderingar, kunskaper och personliga erfarenheter (Lundahl & Skärvad, 1999). Hermeneutiken lägger stor vikt vid den kvalitativa metodiken där förståelse ligger till grund mer än förklaring. Kvalitativa studier är en forskningsstrategi där vikten av insamling och analys av data ligger på deltagande observationer.

Vi har valt att tillämpa hermeneutikens synsätt då vi vill förstå den sociala verkligheten eftersom intresset ligger huruvida intervjupersonerna på Sahlgrenska Universitetssjukhusets egna åsikter, tankar och erfarenheter upplevs. Positivismen strävar efter absolut kunskap och förlitar sig på det människor kan iaktta med sina sinnen samt vad de kan räkna ut med sin logik (Thurén, 2007). Positivismen tillämpar kvantitativ metod där siffror, statistiska värden samt enkäter har en central betydelse, av denna anledning har vi valt bort det positivistiska synsättet.

Studien handlar om att få en djupare förståelse för olika former av problem som kan uppstå vid implementering av ett balanserat styrkort på ett sjukhus. Hermeneutiken är en lära som ursprungligen handlar om tolkning av konst och text samt att grundbegreppen för läran är inlevelse, tolkning och förståelse (Lundahl & Skärvad, 1999). Utifrån de vetenskapliga synsätten anser vi att vårt vetenskapliga förhållningssätt mest liknas vid hermeneutiken då vår empiri grundar sig i intervjupersonernas tankar och känslor. Hermeneutikens betraktelse grundar sig på hur vår forskningsfråga och vårt syfte på ett lämpligt och relevant sätt kan besvaras. Vi vill med hjälp av hermeneutikens synsätt tolka fenomen och handlingar för omvärlden för att skapa en förståelse för verkligheten (Thurén, 2007).

Vi anser att det förekommer svårigheter med att vara objektiv i vissa sammanhang, eftersom att det inte går att skilja mellan fakta och värde i alla situationer. Som tidigare nämnt förknippas den kvalitativa metoden med hermeneutiska synsättet. På så sätt faller det sig naturligt att vi använder oss av detta synsätt då vi vill ta del av intervjupersonernas uppfattningar för att skapa en djupgående diskussion i studien. Vi vill med hjälp av den kvalitativa forskningen få våra frågeställningar besvarade mer omsorgsfullt av våra intervjupersoners tolkningar samt uppfattningar kring ämnet.

2.2 Undersökningsansats

I studien har vi valt att betrakta vårt forskningssätt som en induktiv ansats eftersom vi vill dra slutsatser utifrån vår granskade empiri (Bryman & Bell, 2003). En deduktiv ansats skapar resultat med teorin som utgångspunkt. Dessa två ansatser är extrempunkter inom forskning då det är svårt att generalisera vilken ansats en studie har, eftersom gränsen är fin. Vi vill skapa en större förståelse genom att uppfatta sambandet mellan teori och forskning för att analysera och dra slutsatser av studien. Med ovanliggande skäl valde vi bort deduktiv ansats. För datainsamlingsmetoden har vi valt att tillämpa kvalitativ data med personliga djupintervjuer för att bilda en uppfattning och förståelse för det balanserade styrkortet på Sahlgrenska Universitetssjukhus.

Vi anser att valet av den kvalitativa metoden ger oss ett optimalt resultat då vi vill få fram detaljerad information. Av samma anledning anser vi att valet av kvantitativ metod är sämre lämpad för denna typ av undersökning eftersom den hindrar oss från att få en djupare information om det studerade ämnet. Den kvantitativa metoden skulle ha gett oss sifferunderlag där vi inte skulle kunna gå på djupet av intervjupersonernas svar.

Vi valde att använda oss av intervjuer då vi vill att intervjupersonerna fritt skall kunna uttrycka sig kring personliga erfarenheter och åsikter samt att vi vill få en mer djupgående beskrivning av intervjupersonernas verklighet. Vi anser att det inte hade varit möjligt att ta del av denna information via den kvantitativa metoden. Nackdelarna med den kvalitativa metoden som kan uppstå är att intervjupersonerna inte svarar uppriktigt av den orsaken att de påverkas av olika faktorer såsom tystnadsplikt, säkerhetsrisk, sättet vi ställer frågorna eller svar som inte smutskastar företaget (Bryman & Bell, 2003).

2.3 Datainsamling

I studien har vi valt att använda oss av både primärdata och sekundärdata som utgör grunden till studien. Primärdata har vi använt oss i form av personliga intervjuer, detta för att vi ville få en djupare förståelse för konceptet med det balanserade styrkortet på sjukhuset. Tanken med intervjuerna är att få intervjupersonerna att förklara hur de har uppfattat vad ett balanserat styrkort är och ifall intervjupersonerna känner av styrkortet i vardagen. Därefter kom våra frågor om implementeringen av styrkortet och vilka problem som uppstått i samband med implementeringen. Sekundärdata har samlats in från vetenskapliga artiklar och böcker som behandlar balanserat styrkort. Underlaget för vår kvalitativa studie grundas framförallt på Kaplan och Nortons böcker för det balanserade styrkortet. Vi har även använt oss av material och bilagor som sjukhuset bistått oss. Vid sökning av vetenskapliga artiklar har vi använt oss av databaserna Primo och Emerald på Högskolan Väst. Orsaken till Primo och Emerald valdes som databas var att de möjliggjorde att göra en bred sökning. Sökord som användes var ”Balanced Scorecard”, ”bcs”, ”bsc hospital”, ”styrkort”.

2.4. Val av studieobjekt

Vi valde att undersöka Sahlgrenska Universitetssjukhuset som utgör Västra Götalandsregionens mest omfattade verksamhet inom hälso- och sjukvården. Då det inte finns många stora företag som tillämpar sig av ett balanserat styrkort, startade sökningen med att undersöka vilka organisationer inom Sveriges gränser som använder sig av ett balanserat styrkort i sin organisation. Därefter smalnades sökningen av till organisationer inom Västra

Götalandsregionen. Eftersom intresset för vår studies genomförande låg i stora och omfattade organisationer valde vi att titta närmare på sjukhuset NÄL i Trollhättan. Vidare undersökning inom ämnet förde oss till Sahlgrenska Universitetssjukhus som tillämpar ett balanserat styrkort. Då sjukvården inom den offentliga sektorn är stor, ligger intresset i att få ta del av hur det balanserade styrkortet når ut till alla avdelningar/enheter på sjukhuset samt till de anställda. Dessutom är organisationen övergripbar och dess belägenhet möjliggjorde att ett flertal besök på plats kunde göras. Arbetet med implementering har vi betraktat utifrån ett ledningsperspektiv samt medarbetarperspektiv.

2.4.1 Val av intervjupersoner

När vi sökt efter intervjupersoner ville vi främst ha kontakt med personer som arbetar med utvecklingsfrågor för balanserat styrkort. Kriterier för våra intervjupersoner är att de skall vara verksamma inom ämnet och vara väl insatta i organisationen. Således valde vi verksamhetsutvecklare som befinner sig i sådan position att de kan utöva inflyttade på organisationen, då vi anser att de har bättre insikt över det balanserade styrkortet i organisationen. Deras synvinkel för det övergripande ämnet är betydelsefull för studiens resultat då de kan bistå oss med svar kring problem som kan uppstå vid en implementering av ett styrkort. Vi fick åtkomst till fyra verksamhetsutvecklare, utöver dessa intervjupersoner fick vi möjlighet att träffa fyra medarbetare som jobbar på olika avdelningar där de berättade hur de upplever och använder balanserat styrkort i det vardagliga arbetet. Valet av intervjupersoner byggde på det faktum att vi ville ha en representativ data och åtskiljande tankar om sjukhuset. Av denna anledning valde vi intervjupersoner inom olika personalkategorier, med olika befattningar och varierade arbetsuppgifter. Vi anser att personer i ledningsgruppen som ansvarar för organisationens verksamhetsstyrning tillsammans med underanställda kommer att visa oss en rättvisande bild av hur balanserat styrkort implementeras och uppfattas i verksamheten. Kontakten med intervjupersonerna fick vi genom att prata med anställda på avdelningar som gav oss förslag på vem som var mest passande för att svara på våra frågor. Valet av våra intervjupersoner var inte helt slumpmässiga då vi blev rekommenderade av personal på Sahlgrenska Universitetssjukhus då vi tog kontakt med de per telefon.

Vi har valt att göra personliga intervjuer med våra intervjupersoner för att de skall ge svar som är baserade på individernas personliga erfarenheter i deras arbetsliv. Detta kommer att resultera i större förståelse av ämnet. Vid behov av utveckling eller förtydligande av svaren ger det oss möjlighet till att ställa följdfrågor vid oklarheter. Vi bedömer att de intervjupersoner vi valt att intervjua är väl insatta i det balanserade styrkortet och de frågor vi vill ha svar på, därmed kommer de ge oss relevant information.

Sjukhuset består av sex områden med respektive verksamhetsområden. Studiens valda områden omfattar två av dem. Verksamhetsutvecklarna, läkarna samt sjuksköterskorna är från två av verksamhetsområden. Verksamhetsutvecklarna är en del av ledningsgruppen och ansvarar för respektive områdes struktur för styrningen. Vidare är läkarna och sjuksköterskorna anställda på en av enheterna på respektive områden. Verksamhetsutvecklarna är väl insatta inom ämnet balanserat styrkort, dessutom är en av läkarna operativt verksam. Medarbetarna arbetar på två olika områden som ligger nära varandra, trots detta påverkas inte studiens resultat då verksamhetscheferna tillsammans med ledningsgruppen arbetar tillsammans för sjukhusets avdelningar. På så sätt ökas tillförlitligheten i studien.

2.4.2 Tillvägagångssätt

Vår första kontakt med Sahlgrenska togs via telefon, vi kontaktade flera vårdavdelningar på sjukhuset som gav oss god respons. Vi blev hänvisade till lämpliga verksamhetsområden, där vi fick kontakt med en verksamhetsutvecklare som sedan hänvisade oss vidare till möjliga intervjupersoner. Totalt intervjuade vi åtta personer varav fyra av dem jobbar som verksamhetsutvecklare, två som läkare och två som sjuksköterskor. Vi valde att använda oss av intervjuer då vi vill att intervjupersonerna fritt skall kunna uttrycka sig kring personliga erfarenheter och åsikter samt att vi vill få en mer djupgående beskrivning av intervjupersonernas verklighet. Intervjufrågorna sändes ut per e-post till våra intervjupersoner innan intervjun, detta för att intervjupersonerna skulle ha möjlighet att förbereda sig samt bistå oss med material och bilagor. Ett annat alternativ var att inte skicka frågorna utan endast förklara ämnet vi vill diskutera för att få spontana och öppna svar från intervjupersonerna. Vi valde att ta hänsyn till intervjupersonernas anonymitet, detta för att skapa ett förtroende och samspel mellan oss författare och intervjupersonerna. Vi har valt att benämna verksamhetsutvecklarna A, B, C och D, läkare A och B samt sjuksköterska A och B. På så sätt ökas tillförlitligheten för studiens resultat där dessutom läsaren får en uppfattning kring svaren av de medverkande personerna i studien.

Intervjuerna gjordes på avslappnade miljöer på Sahlgrenska Universitetssjukhus olika lokaler som är uppdelade i stråk. Intervjuerna var avslappnade och vi fick en förtrolig kontakt med intervjupersonerna som besvarade frågorna värtaligt och bekvämt. Frågorna är likvärdigt ställda till intervjupersonerna på de olika avdelningarna, detta för att svaren skall ha hög tillförlitlighet. Intervjuerna spelades in med intervjupersonernas samtycke, eftersom det ger möjlighet att lyssna och analysera intervjuerna mer djupgående samt ger möjlighet att kunna gå tillbaka till intervjun. Under intervjuerna har vi fått ta del av siffror som inte skall redogöras för i studien, vi har på så sätt fått en helhetsbild av hur perspektiven verkar i produktion på Sahlgrenska.

För fallstudiens tillförlitlighet och överförbarhet kom vi att utifrån informationen vi fått från intervjun tolka resultatet på ett objektiva sätt, för att återge läsaren en verklig bild av verksamheten.

2.5 Källkritik

För att vi skall kunna skapa en bra slutsats har vi utgått från en bra teoretisk grund och ställt oss objektiva gentemot teorin för att få ett rättvisande resultat.

Vår studie är främst baserad på vetenskapliga artiklar och litteratur som vi funnit intressanta för att besvara studiens frågeställning. Vi har valt att lägga stor fokus på Kaplan och Nortons böcker och teorier samt ha de som utgångspunkt för vår teoriinsamling. Författarna har en stor betydelse för framtagningen och utvecklingen av det balanserade styrkortet. Vi har även använt oss av andra stora forskare såsom Atkinson och Funck samt deras undersökningar.

För att öka vår trovärdighet i vår referensram har vi tagit fram vetenskapliga artiklar samt litteratur som är granskade och skrivna av ovanstående forskare, detta har vi identifierat genom att kontrollera källorna innan vi valt att använda de. Vi har även tagit hänsyn till artiklarnas tidsperiod, därmed anser vi att de källor vi använt oss av är tillförlitliga.

Vidare har vi haft intervjupersonernas befattnings i åtanke, då intervjupersonerna på ledningsnivå varit mer insatta i ämnet. Detta resulterade i delade åsikter i studiens empiri mellan ledningsnivån och medarbetare.

2.6 Avgränsningar

Vi har valt att undersöka implementeringen av det balanserade styrkortet inom sjukvården med hjälp av en fallstudie på Sahlgrenska Universitetssjukhus i Göteborg. Fokus kommer att ligga på delar som kan upplevas som problematiska vid implementering av det balanserade styrkortet. Vi har valt att begränsa vår studie genom att fokusera på ett sjukhus, Sahlgrenska Universitetssjukhus, Göteborg. Valet föll på detta sjukhus på grund av att organisationen är stor och intresset ligger i att få ta del av hur det balanserade styrkortet når ut till alla avdelningar/enheter på sjukhuset samt till de anställda. Dessutom är organisationen mer övergripbar och dess belägenhet möjliggjorde att ett flertal besök kunde göras.

2.7 Tillförlitlighet

Jacobsen (2002) menar att det huvudsakliga syftet med en metod är att systematiskt kunna genomföra en undersökning, och kritiskt ställa frågor om de val vi gjort, samt vilka konsekvenser dessa val kan medföra. En viktig bedömningsgrund för studiens tillförlitlighet och överförbarhet är dess reliabilitet och validitet. En studies tillförlitlighet handlar om resultatet från studien skulle bli detsamma om den upprepades och hur resultatet påverkas av slumpen. Studiens överförbarhet det vill säga dess validitet ifrågasätter om studien önskar mäta det som önskas mätas, samt om resultatet är giltigt i andra kontexter (Jacobsen, 2002).

För att öka tillförlitligheten i vår studie har vi valt att ställa liknande frågor till intervjupersonerna på de olika avdelningarna. Detta för att öka tillförlitligheten och få en djupare förståelse av svaren. För att säkerställa en hög tillförlitlighet i vår studie har vi valt att intervjua verksamhetsutvecklare som har det övergripande ansvaret över implementeringsprocessen av balanserat styrkort. Vi anser att våra intervjupersoner är väl insatta i arbetet med styrkortet och besitter den kunskap som krävs och därför kunnat ge oss väl begrundade svar.

Vi valde att spela in våra intervjuer, på så sätt kan vi återgå och lyssna på de inspelade intervjuerna för att öka tillförlitligheten. Vidare har vi använt oss av källor som är aktuella samt anpassat vår teoridel till den frågeställning vi har.

Under intervjuerna fick vi ta del av dokument och rapporter, dock var samtliga rapporter och siffror konfidentiella, därmed har vi inte presenterat det i studien. Däremot har vi som författare tagit del av materialet för att skapa en överblick av produktionen på Sahlgrenska men detta har inte redogjorts i studien.

2.8 Överförbarhet

I vår studie har vi valt att avgränsa oss till Sahlgrenska Universitetssjukhuset i Göteborg, valet av sjukhuset föll för att det är en betydelsefull verksamhet för Västra Götalandsregionen då sjukhuset genom sina omfattande vårdbehov utgör en stor del av Göteborgs område. Det finns

en möjlighet att applicera studien i verkligheten. Resultatet av vår studie kan i stor utsträckning överföras till andra sjukhus i landet.

Eftersom Sahlgrenska är en offentlig sektor kan andra sjukhus dra nytta av verksamhetens goda resultat för att uppnå sin vision och sina mål.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel har vi presenterat relevant teori som används som utgångspunkt för vår studie. Referensramen bygger på vetenskapliga artiklar som tar upp relevanta diskussioner.

3.1 Val av insamling av litteratur

I vår studie har vi sökt litteratur kring det balanserade styrkortet. De databaser vi använt oss av är skolans databas Primo och Emerald. sökord som använts är nyckelord som definierar vårt problemområde såsom ”Balanced Scorecard”, ”bcs”, ”bsc hospital”, ”styrkort”. Vi valde ut relevanta artiklar som var ämnade inom vårt område. Vidare har vi använt oss av litteratur som är skrivna av forskare, bland annat Kaplan och Norton som har en stor betydelse för framtagningen och utvecklingen av det balanserade styrkortet.

Den enda problematik som uppstått under litteratursökningen var att hitta artiklar som försåg vårt behov inom sjukvården, de artiklar vi fann var inte anpassade till vårt valda område inom balanserat styrkort.

3.2 Historik

Idéerna kring konceptet balanserat styrkortet introducerades av Robert. S Kaplan och David. P Norton. År 1992 lanserades idéerna i artikeln ”The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” i Harvard Business Review. Konceptet utformades för att ge organisationer möjlighet att balansera sina finansiella mätningar med icke-finansiella mätningar (Kaplan & Norton, 1992). Kaplan och Norton menar att istället för att fokusera på de finansiella aspekterna, som den traditionella ekonomistyrningen gör, skall det balanserade styrkortet ge möjlighet för ledningen att uppmärksamma andra områden som påverkar framtida resultat. Detta kom att ses som en reaktion på att styrningen tidigare bara varit inriktad på det finansiella perspektivet (Kaplan & Norton, 1999). Kaplan och Norton anser att finansiella eller ekonomiska uppföljningar inte räcker, utan bör kompletteras med andra perspektiv.

Syftet med balanserat styrkortet är att komplettera den traditionella ekonomistyrningen med andra fokusområden (Kaplan & Norton 1999). Områden skall tas fram utifrån företagets vision och strategier samt har i syfte att beskriva vad som är viktigt för ett företags framgång (Kaplan & Norton, 1999). Genom att se företaget ur fyra perspektiv kopplas den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga strategin och visionen samman med det balanserade styrkortet. Detta genom att omfatta och kombinera finansiella aspekter med mått och handlingar som inriktas på kunder, interna processer och innovation och lärande. Det balanserade styrkortet skall möjliggöra för organisationer att uppnå en integrerad och inriktad balanserat fokus. Kaplan och Norton (1992) menar att genom att se företaget ur de ovanstående perspektiven kommer det att resultera i ekonomiskt välstånd. Denna argumentation visar tydligt att en orsak- och verkansamband mellan perspektiven är övergripande för att uppnå vision av organisationen (Kaplan & Norton, 1996a). Kaplan och Norton (1996a) menar att balanserat styrkort ger en organisation möjlighet att skapa en helhetssyn av verksamheten då finansiella mått kompletteras med ytterligare perspektiv.

3.3 Balanserat styrkort

Redan på 2000-talet visade undersökningar att majoriteten av företag bland annat i Storbritannien, USA och Skandinavien tillämpade styrkortet eller hade det i åtanke som framtidsplaner. Under en period på tio år, fick idén om styrkort starkt genomslag (Olve m.fl., 2003). Det balanserade styrkortet fick dessutom stora misslyckande och företag gav upp sina satsningar på styrkortet.

Det balanserade styrkortet är ett koncept och en metod för att beskriva en verksamhet i en organisation med hjälp av mått och perspektiv. En verksamhet beskrivs utifrån fyra olika perspektiv, finansiellt-, process-, utveckling-, och kundperspektiv, där de används olika mått för var och en. De fyra perspektiven har i syfte att ge en fullständig beskrivning av vad som anses vara viktigt att veta om en verksamhet. För att nå lönsamhet bör tidsdimensionen beaktas då det kan vara i konsekvens av vad som gjordes året innan (Johanson m.fl., 2006). Det balanserade styrkortet visar även de interna och externa aspekterna av verksamheten. De interna processerna bör effektivisera verksamheten och det externa är kundernas synpunkter.

Kaplan och Norton (1996a) beskriver det balanserade styrkortet med en vision där ett företags framtid går efter ledningens vilja och strävan för att nå framgång. Företaget kan nå visionerna genom att använda sig av icke finansiella mått eller en kortsiktig styrning genom de finansiella måtten.

3.4 De fyra perspektiven

De fyra perspektiven utgör grunden för det balanserade styrkortet där en formulerad vision och strategi ligger bakom perspektiven. För perspektiven utformas mål, mått och handlingsplaner som tillsammans skall eftersträva balans mellan hur de olika perspektiven utvecklas samt verka för att uppfylla visionen. De fyra perspektiven är finansiellt-, kund-, process- och lärandeperspektivet. Perspektiven representerar även tre olika tidsdimensioner: igår, idag och i morgon. Syftet med dimensionerna är att vidga verksamhetens fokus och att utmärka behovet av uppföljning av icke ekonomiska områden (Kaplan & Norton, 1999).

3.4.1 Det finansiella perspektivet

Det finansiella perspektivet svarar på frågan; *Hur bör vi se ut inför våra aktieägare för att lyckas finansiellt?* (Atkinson, 2006)

Det finansiella perspektivet handlar om de långsiktiga målen och hur organisationen tillgodoser sina investerare. Perspektivet speglar verksamheten ur ägarens perspektiv och innehåller styrtal som är passande i samband med uppföljning av företags finanser (Atkinson, 2006). Det centrala i perspektivet är vinsten och hur visionen kan förbättras. Det finansiella perspektivet förklarar hur företags strategi och dess implementering bidrar till en ökad vinst. De finansiella styrtalen innefattar vinst, tillväxt, lönsamhet och aktievärde samt mäter t.ex. rörelseresultat, avkastning på arbetande kapital (Kaplan & Norton 1999).

3.4.2 Kundperspektivet

Kundperspektivet svarar på frågan; *Hur bör vi verka inför kunden för att uppnå vår vision?* (Atkinson, 2006)

För företagets långsiktiga överlevnad är det viktigt att tillgodose kundernas önskemål, därför menar Kaplan och Norton (1999) att flera företag målmedvetet arbetar mot en ökad kundorientering. I kundperspektivet identifierar företagsledningen kunder och marknadssegment som organisationen bör rikta sig till. I framtiden skall detta generera intäkter till organisationen och därmed bidra till att affärsenheten uppfyller sina finansiella mål. Styrtaal i detta perspektiv är kundtillfredsställelse, återköpsbenägenhet, kundvärvning, kundlönsamhet och marknadsandelar inom de valda segmenten (Kaplan & Norton 1999).

3.4.3 Processperspektivet

Processperspektivet svarar på frågan; *Vad bör vi bli bra på och vilka interna processer bör vi förbättra för att tillfredsställa våra kunder och aktieägare?* (Atkinson, 2006)

Processperspektivet identifierar företagsledningens processer som har betydelse för att företaget skall nå kund- och aktieägarmålen. För att kunna göra detta bör företaget beskriva sina övergripande processer. Kaplan och Norton (1999) menar att de processer som tillför kundvärde bör avskiljas och de som inte bidrar till värde skall avlägsnas. Genom att företaget identifierar värdeskapande processer kan styrtaal som har en stor inverkan på kundtillfredsställelse tas fram och öka möjligheten att nå visionen, strategin samt de finansiella målen. Processerna som antas ha inflytande på organisationens kunder bör vara i centrum. Kaplan och Norton (1999) hävdar att målsättningar och styrtaal utvecklas för processperspektivet utifrån det finansiella perspektivets fastställda målsättningar och styrtaal.

3.4.4 Lärandeperspektivet

Lärandeperspektivet svarar på frågan; *Hur kan vi behålla vår förmåga att förändras och förbättras för att förverkliga vår vision?* (Atkinson, 2006)

Lärandeperspektivet i balanserat styrkort innehåller målsättningar och styrtaal som främjar organisationens lärande och tillväxt. Den grundläggande strukturen i lärandeperspektivet utgörs av målsättningar i de övriga perspektiven (Kaplan & Norton, 1999). Perspektivet identifierar infrastrukturen som företaget bör ha för att skapa långsiktig tillväxt och förbättring samt att medarbetarna framhävs som en utveckling i företaget. Till skillnad från finansiella-, kund-, och processperspektivet identifierar lärandeperspektivet kritiska faktorer som har förekommit eller kommer att ha en påverkan i framtiden (Kaplan & Norton, 1999).

Kaplan och Norton (1999) menar att perspektivet betonar vikten av investering i infrastruktur med arbetare, system och rutiner. Huvudgrupperna för lärandeperspektivet är; *Medarbetarnas kompetens, informationssystemets kapacitet samt motivations och initiativkraft.*

Medarbetarnas kompetens bör utvecklas i form av omskolning vilket bidrar till intellekt och kreativa färdigheter utnyttjas. Personalen behöver punktlig och exakt information om varje kundrelation till organisationen, vilket uppnås genom informationssystemets kapacitet omfattas. Kaplan och Norton (1999) menar att kompetenta medarbetare med tillgång till information inte är tillräcklig. Sista området för lärande och tillväxtmålen handlar om företagets klimat som främjar medarbetarnas motivation och initiativkraft.

3.5 Orsak- verkansamband

Ett företags strategi kan ses som en uppsättning av antaganden om orsak och verkan som skall tydliggöras i styrkortet menar Kaplan och Norton (1999). Det innebär att målen förenas i orsak- verkanlänkar. Enligt Kaplan och Norton (1999) skall länken ta sig igenom målen och måtten för de olika perspektiven som företaget har valt att ha med. Varje perspektiv skall sättas samman med de valda målen, detta gör att de mål som väljs passar in och har en anledning till varför de har valts.

Kaplan och Norton (1999) förklarar det som en tidsmässig orsak- verksamhetsamband för perspektiven i ett balanserat styrkort. Det finansiella perspektivet visar resultatet av verksamheten, kund och det interna perspektivet visar vad som händer nu, medan lärande och tillväxtperspektivet belyser viktiga aspekter som kommer att vara viktiga för verksamheten i framtiden.

3.6 Användning av balanserat styrkort

För att förstå funktionen av det balanserade styrkortet bör förståelse för användning av styrkortet vara tydlig (Olve m.fl., 2003). Det balanserade styrkortet kan användas som ett planeringsverktyg, uppföljning av en verksamhet eller för granskning av gjorda prestationer. Företag kan tillämpa det balanserade styrkortet som en metod för diskussion av strategier, men inte som ett verktyg för den löpande verksamheten. Olve m.fl. (2003) menar att företag inspireras av de fyra perspektiven i styrkortet och strukturerar sina rapporter och planer för verksamheten efter de. Perspektiven används för att få en överblick över måtten på rapporterna.

En kombination inom företag kan vara användning av ett balanserat styrkort i samband med en budget. Olve m.fl. (2003) anser att budget kan ha en dubbel roll där prestationsmål och förutsägelser för kassabehovet ges. Därför kan det vara vanligt att tillämpa styrkort med framtida prognoser för kassaflödet, då den första prestationsrollen tas med styrkortet och därefter kommer budgeten över kassaflödet.

Användning av det balanserade styrkortet kan varieras i företaget där styrkortet tillämpas på olika nivåer i hierarkin eller i hela organisationen. Företag har personligt anpassade styrkort för vissa medarbetare, i slutändan är styrkortet och sättet de används sammanlänkade. Olve m.fl. (2003) hävdar att organisationer arbetar på olika sätt samt behovet för organisationer är annorlunda vilket resulterar till att det inte finns specifika sätt att arbeta efter gällande styrkortet.

3.7 Implementering av balanserat styrkort

Organisationer upplever implementering av en strategi som ett svårare problem än att utforma strategin, då det finns betydligt mer forskning som gjorts till utformningen än genomförandet av strategin menar Atkinson (2006).

En framgångsrik implementering av organisationens strategi är av betydelse för att kunna lyckas. Ramverk för prestationsmätning utvecklas för att fylla ut gapet mellan en funktionsduglig budget och strategisk planering (Atkinson, 2006). En implementering av en strategi börjar med att engagera och utbilda personer som skall verkställa den (Kaplan &

Norton, 1999). Organisationer bör pedagogiskt förklara implementeringen av strategin för de anställda samt uppmuntra de till aktivt medverkande för förverkligande av implementeringen. Positiv feedback får organisationens medarbetare att ta ansvar för verksamhetens framtid. På så sätt finns det möjlighet att utveckla en enighet uppifrån och ner i organisationen.

Kaplan och Norton (1999) menar att organisationer har en tendens att hålla sin strategi hemlig och enbart igenkänd för ledningskretsen. På så sätt menar Kaplan och Norton (1999) att implementering av strategin sker genom centrala kommandon och styrningstekniker. Metoden var vanlig på 1900-talet men i dag ligger stort fokus på kunder och teknologi, varvid strategin som skall förverkligas inte går att styras och kommuniceras på den tidigare nivån.

Alla inom organisationen bör förstå strategin och hur individens arbete bidrar till helheten. Implementeringsarbetet med styrkortet börjar med att ledningen bygger upp en laganda och engagemang inom gruppen så att styrkortet blir effektivt. Ledningsgruppen skall vidare sprida sin vision, affärsidé och strategi till hela organisationen samt till betydelsefulla intressenter utanför den. När alla i organisationen har förstått och tagit del av affärsenhetens mål och strategi kan medarbetarna se hur deras arbete bidrar till att målen nås (Kaplan och Norton, 1999).

3.8 Framgångsfaktorer

Assiri, Eidd, och Zairi (2006) beskriver framgångsfaktorer som kan influera implementering av det balanserade styrkortet och kan anses vara riktlinjer för implementeringen. Faktorer delas in i tre nivåer, dominant-, huvud- och stödjande faktorer.

3.8.1 Dominanta faktorer

Dominerande faktorer är de faktorer som förväntas spela en stor roll i implementeringen av styrkortet. Utan faktorerna anses implementeringen av det balanserade styrkortet vara svårt att genomföra gällande högre chefers engagemang, styrkortets team samt identifiering av lämpliga perspektiv.

Inget projekt kan lyckas utan en chefs motivation och hjälp menar Assiri, Eidd och Zairi (2006). Chefer bör prioritera implementeringsarbetet för att uppnå engagemang mellan högsta ledningen och medarbetarna. Ett nödvändigt åtagande från första steget i processen krävs för att lyckas med projektet. Cheferna bör aktivt ansvara för implementeringen av styrkortet. Assiri, Eidd och Zairi (2006) menar att fördelning av resurser och tid för implementeringsarbetet bör vara betydelsefull för chefer.

Att skapa en arbetsgrupp för styrkortet är även avgörande för en lyckad implementering av det balanserade styrkortet. Den högsta ledningen har i uppgift att finna potentiella personer med olika färdigheter och kunskaper för att delta ansvarsfullt i projektet. Assiri, Eidd och Zairi (2006) påpekar att personal internt bör utbildas om implementeringsarbetet och prestationsmätningar i organisationen för att få en mer detaljerad förståelse av det funktionella området. Medlemmarna av arbetsgruppen skall kontinuerligt delta i möten för att diskutera frågor och har i uppgift att samla in samt analysera data som skall kommuniceras vidare.

Kaplan och Norton (1999) anser att i en lyckad implementering bör organisationen identifiera lämpliga perspektiv som är nödvändiga för deras strategi samt kunna skapa en konkurrensfördel för organisationen. Verksamheten bör välja perspektiv som passar deras

krav, strategi och mål. Perspektiven bör täcka måttligt alla aspekter och aktiviteter i en organisation hävdar Kaplan och Norton (1999).

3.8.2 Huvudfaktorer

Huvudfaktorerna är mindre kritiska än de dominanta faktorerna. Huvudfaktorerna har en betydelsefull aspekt i varje steg av implementeringsprocessen. De kritiska framgångsfaktorerna delas in i sex kategorier, lärande och innovation, utveckling, implementering, hållbarhet och slutligen förverkligande av förmåner. Varje kategori följs av ett antal kritiska framgångsfaktorer.

De första huvudfaktorerna är mission, värderingar, vision och strategi. Assiri, Eidd och Zairi (2006) beskriver att ett balanserat styrkort handlar om implementering av en genomplanerad strategi som beskriver organisationens mission, värderingar, vision och strategi till resultatmål samt mäter de i varje perspektiv i styrkortet.

Andra huvudfaktorer som anses viktiga enligt Assiri, Eidd och Zairi (2006) och Kaplan och Norton (1999) är utbildning, där personalen kan tillämpa sina kunskaper och erfarenheter för att anpassa sig och leda processen. Kunskap handlar om att kunna införa nya perspektiv och processer samt innovation och förändringar till det balanserade styrkortet.

Kommunikation är en betydelsefull framgångsfaktor för styrkortet då den bör förmedla styrkortet till de anställda. Organisationen bör upprätta en omfattande och långvarig plan för hur kommunikationen skall nås från högsta ledningen till kontoren nere i företaget.

En del framgångsfaktorer som är betydelsefulla för organisationen är bland annat, automatisera det balanserade styrkortet, sätta upp mål och åtgärder, sätta ut en implementeringsplan, uppdatera styrkortets mätningar samt koppla ihop det med belöningar.

3.8.3 Stödjande faktorer

Assiri, Eidd och Zairi (2006) påpekar att stödjande faktorer är mindre kritiska än de dominanta och huvudfaktorerna. Följande faktorer har betydelse för organisationen som i uppgift har att stödja styrkortet. Det inkluderar integration, självutvärdering, färdigställa det balanserade styrkortets plan, slutföra mätningarna samt finjustering och raffinering. Integration är den största stödjande faktor när det balanserade styrkortet skall implementeras, då styrkortet följaktligen bör integreras i ledningssystemet.

Den andra stödjande faktorn är självutvärdering där förmågan kan ökas i organisationen tillsammans med det balanserade styrkortet. Dessutom kan de överlägsna självutvärderingsmodellerna och styrkortet användas interaktivt med styrkorna och svagheterna som tas fram i en del av en strategisk bedömning, där fokus ligger på den strategiska inriktningen av det balanserade styrkortet Assiri, Eidd och Zairi (2006).

Mätningarnas slutföring av det balanserade styrkortet innebär att ledningsgruppen bör begränsa åtgärder och välja medarbetare som bidragit till stor del av genomförandet för organisationens strategi. Det som står till grund för fastställning av styrkortets åtgärder, är en utförlig beskrivning av organisationens strategi genom perspektiven i det balanserade styrkortet.

De balanserade styrkortssystemen bör vara anpassade till organisationens ledningssystem för att skapa värde. Enligt Assiri, Eidd och Zairi (2006) bör planen för det balanserade styrkortet

slutföras av ledningen och arbetsgruppen skall säkerställa att krav som begärs för styrkortet ingår i planen.

3.9 Dilemman av balanserat styrkort

Den traditionella ekonomistyrningen har blivit kritiserad för att vara alltför abstrakt, kortsiktig, pengaorienterad och förenklad enligt Johanson m.fl. (2006). Hänsyn till organisationens värdeskapande av immateriella resurser som exempelvis kunskap och kund- och patientrelationer har prioriterats då de finansiella aspekterna har fått stort fokus. Vidare menar Johanson m.fl. (2006) att de hållbara konkurrensfördelarna för ett företag kan vara de immateriella tillgångarna. Johanson m.fl. (2006) menar att forskning har visat att faktorer, som är framtagna för en organisations framgång, är viktiga för att kunna bidra till ett bra resultat. Både Johanson m.fl. (2006) och Assiri m.fl. (2006) hävdar att de viktigaste faktorerna för ett lyckat resultat är bland annat:

- Högsta chefernas engagemang
- De anställdas deltagande
- En kultur av hög prestanda
- Lärande och utbildning
- Att hålla det balanserade styrkortet lättanvänt
- Tydlighet i vision, strategi och resultat
- Förbindelser med stimulansåtgärder och resurser för att införa BSC.

Johanson m.fl. (2006) påpekar att studier visar erfarenhet av implementering och användandet av det balanserade styrkortet har ett varierat resultat. Det förekommer både framgång och misslyckande, därför har Johanson m.fl. (2006) diskuterat vilka problemområden som finns där det uppstår dilemman.

3.9.1 Implementering

Implementering är en modell som bör säljas till medarbetare i en organisation samt att de skall övertygas om modellen. Johanson m.fl. (2006) menar att samtliga medarbetare i en organisation bör öppet delta och bidra med åsikter för att kritik och motstånd inte skall uppstå. Att tvinga på medarbetarna en implementering av ett styrkort är ett riskfyllt projekt och kan anses vara ett oöverkomligt hinder. Därför är det viktigt för ledningen att övertyga medarbetarna att det finns individer som arbetar med implementering och vet vad som skall göras enligt Johanson m.fl. (2006). Det är även betydelsefullt att högsta ledningen skapar möjligheter, flexibla villkor samt överlåtelse av beslutsrätt för de anställda. Medarbetarna förväntas då kunna utnyttja möjligheterna genom att visa ansvar, flexibilitet, initiativ samt skapa resultat.

Prestationsmätningar är ett annat problem menar Johanson m.fl. (2006) och Assiri m.fl. (2006) eftersom organisationen utvecklar mätetal som inte är relevanta att mäta för att uppnå företagets strategi. På så sätt är det viktigt att begränsa mätetalen och veta vad som är viktigt för organisationen att nå framgång (Johanson m.fl. 2006).

3.9.2 Företagsstorlek

Johanson m.fl. (2006) menar att forskarna Kaplan och Norton hade framförallt stora företag som målgrupp i sina studier och det balanserade styrkortet var inte skapad för små företag,

offentliga och icke-vinstdrivande organisationer. Småföretag har i sällsynta tillfällen samma möjlighet att planera långsiktigt som större företag, därför anses det balanserade styrkortet inte vara lämpligt för dem. Johanson m.fl. (2006) anser att modellen bör förändras eller utveckla en egen variant av styrkortet för att det skall anpassas till organisationen.

3.9.3 Tidsdimensionen

Det balanserade styrkortet har kritiserats av Nørreklit (2000) som menar att styrkortet är en bristfällig modell och är baserat på falska uppskattningar av orsak- verkansamband i verksamheten. Styrkortet tar inte hänsyn till olika tidsdimensioner inom de olika perspektiven. Detta resulterar till att aktiviteter kan få direkta konsekvenser eller konsekventa effekter som uppstår under tidens gång som exempelvis investeringar som redovisas senare i tiden (Johanson m.fl. 2006).

Trots att en organisation implementerar det balanserade styrkortet, där fokus ligger på långsikt i det finansiella perspektivet, kan organisationen automatiskt agera mer kortsiktigt kring kostnaderna.

3.9.4 Organisationslogik

Offentliga organisationer, till skillnad från privata organisationer, är politiska organisationer. Därför anses det vara en mer komplicerad process att formulera organisationens mål och visioner inom offentliga organisationer i förhållande till privata organisationer. Målen styrs av politik och organisationens långsiktiga strategi och vision kan hamna i skymundan för att tillfredsställa de folkvalda politikernas viljor (Johanson m.fl. 2006).

Johanson m.fl. (2006) menar att politiker och medarbetare har olika uppfattningar om organisationen och dess mål. Det balanserade styrkortet kan användas som ett verktyg i syfte för förbättring av kommunikationen och därmed förståelsen mellan politiska och administrativa klasser. Dock kan det uppstå en risk där avståndet och oenigheten ökar, vilket resulterar i ett ökat gap mellan dem. Det är svårt att använda sig av det balanserade styrkortet när organisationen har ont om resurser och det finansiella perspektivet dominerar framför de andra, såsom att hålla budgeten. Vidare menar Johanson m.fl. (2006) att det inte sker en balans mellan de olika perspektiven.

3.10 Balanserat styrkort inom sjukvården

Sjukvårdsorganisationer beskrivs som komplexa organisationer (Funck, 2009), där fem speciella särdrag medför svårigheter när ett styrinstrument skall implementeras i en sjukvårdsorganisation. Den första svårigheten är en komplexitet och osäkerhet som uppstår i samband med transformationsprocessen. Det andra särdraget är att professionella inom ämnet kontrollerar de operativa processer. Det tredje draget är att ledningen bör ta hänsyn till de externa och interna intressenternas önskemål inom organisationens offentliga status (Funck, 2009). Följderna av detta leder till att sjukvårdsorganisationer beskrivs med flera och ibland med olika mål. Majoriteten av sjukvårdsorganisationer är offentligt finansierade vilket leder till det fjärde särdraget som beskrivs som en politisk fråga som debatteras ständigt, enligt Funck (2009). Det sista draget kännetecknas som organisatoriska stadgar som inte räknar med likvida drivkrafter som en process för att uppnå målen.

Balanserat styrkort har debatterats enligt Funck (2009) hur användbar styrkortet är för organisationer såsom banker och teknologiska företag istället för offentliga organisationer och mindre företag. Funck (2009) menar att erfarenheter kring styrkortet inom den offentliga sektorn samt icke vinstdrivande företag har utvecklats under senare år.

För att kunna tillämpa ett balanserat styrkort i en offentlig organisation eller icke vinstdrivande bör vissa förändringar göras. Att placera det finansiella perspektivet högst upp i klasssystemet anses vara problematiskt enligt Funck (2009), eftersom en finansiell framgång inte är ett grundsyfte. I detta fall bör vissa förändringar göras där perspektiven bör omplaceras vilket leder till att organisationens prioriteringar såsom kundperspektivet placeras högst upp i hierarkin. Organisationen placerar avsiktligt sina kunder, väljare och medborgare strategiskt högst upp i systemet för att visa det essentiella samt vinna deras tillit (Funck, 2009).

Dock menar Funck (2009) att rangordning av perspektiven inte är prioriterat, det viktigaste är att fastställa antalet perspektiv och vilka perspektiv som skall inkluderas i styrkortet. Nya perspektiv och benämningar kan tilläggas i modellen, såsom klinikperspektivet eller sociala förpliktelser som Funck (2009) nämner.

3.10.1 Styrkortet som kommunikationsmedel inom sjukvården

Det balanserade styrkortet har blivit en tydlig funktion som informations- och kommunikationsmedel i sjukvården. Funck (2009) förklarar hur styrkortet används som ett gemensamt språk i organisationen. Det finns en balans i verksamheten när konceptet används som ett verktyg för kommunikation genom att olika nivåer i organisationen och avdelningar på kliniken skapar en dialog med varandra. Funck (2009) exemplifierar hur medicinskt professionella förmedlar sitt komplexa arbete till administratörer och politiker där en dialog om kostnader och aktiviteter skapas genom användning av ett balanserat styrkort.

3.10.2 Dilemman av balanserat styrkort inom sjukvården

Införandet av det balanserade styrkortet i sjukvården bidrar till att finansiella prestationer sammankopplas med kvalitetsresultat vilket skapar en balans i verksamheten. Enheterna samlas till en gemensam strategisk ställning där marginalerna kan öka och visionen uppnås. Förändringarna inom sjukvården blev allt synligare och personalen i sjukvården blev allt mer insatta i funktionen av modellen. Funck (2009) beskriver att införandet av balanserat styrkort även ökade intresset bland läkare samt administratörer för prestationsmätningar.

Erfarenheter kring införandet av det balanserade styrkortet beskrivs inte enbart som positiva enligt Funck (2009), de beskrivs även som negativa då styrkortet kom att bli en orsak till förändringar. Offentliggörandet av sjukhusprestationer genom styrkortet fick till följd av att media fokuserat på negativa delar i sjukvården. Konsekvenserna av den negativa fokuseringen resulterade att moralen inom sjukvårdsorganisationer med svaga prestationer blev allt sämre samtidigt som brist på förtroende mellan ledning och anställda uppstod (Funck, 2009). Prestationsresultat som gjorts mellan sjukhus, har inte tagit hänsyn till skillnader i socioekonomiska faktorer som medförde till orättvisa belöningar respektive bestraffningar i organisationen. Funck (2009) nämner dessutom att det balanserade styrkortet är tidskrävande och att politiska agendor ligger bakom implementeringen.

3.11 Kritik mot balanserat styrkort

Ett balanserat styrkort är ett verktyg för styrning där tanken med styrkortet är att perspektiven skall balansera varandra för att resultera i en driven organisation där ledningens avsikt med styrkortet tydliggörs (Kaplan & Norton, 1999). Kritik mot med balanserade styrkortet är inget nytt då det ständigt sker i syfte att förbättra implementeringen med styrkortet. Nørreklit (2000) anser att det grundläggande problemet med ett populärt koncept är att företag vill efterlikna sina konkurrenter och därefter tar fram ett styrkort utan att veta vad de vill uppnå. Atkinson (2006) försvarar professorn Claude Lewy¹ som hävdar att 70 procent av alla styrkortimplementeringar misslyckas på grund av att de som implementerar styrkortet inte har klart för sig varför de vill implementera ett balanserat styrkort.

På senaste tiden har kritiken ökat gentemot de finansiella mätningar som görs i redovisningssystemen. Nørreklit (2000) menar att kritiken fokuseras på det historiska skedet av mätningarna, som avslöjar tydligt vad som har hänt i ett företag men beskriver inget om de framtida händelserna. Det som ligger till grund för problemet är att de finansiella mätningarna av redovisningssystem ignorerar det finansiella värdet för företagets immateriella tillgångar såsom mänskliga resurser, goodwill och forskningsframgångar som organisationen har byggt upp (Nørreklit, 2000).

Det balanserade styrkortet har även kritiserats för sina kontrollmetoder samt brist på relevans och användbarhet som ett verktyg för ekonomistyrningen. Det har förekommit att uppfattningar om ekonomistyrningen, kontrollverktyg samt tekniker har förändrats (Johanson m.fl., 2006). Tidigare sågs instrumenten som ett stödjande verktyg för högsta ledningen att göra komplexa organisationers aktiviteter och transaktioner mer tillgängliga för chefer i verksamheten. Johanson m.fl. (2006) påpekar att idag betraktas verktygen som ett sätt att separera högsta ledningen från organisationen genom att vara alltför abstrakt, kortsiktigt, pengar-orienterad samt förenklad.

Nørreklit (2000) anser att kritiken vänder sig mot chefer som vägrar att investera i växande och potentiella projekt för att visa bra resultat på kort sikt. Det kan ses som en positiv faktor att ha lönsamhet på kort sikt dock kan det leda till låg effektivitet i verksamheten och missta kunders lojalitet och välbehag. Detta kommer att vara till en fördel för konkurrenter på marknaden när verksamhetens sårbarhet exponeras menar Nørreklit (2000).

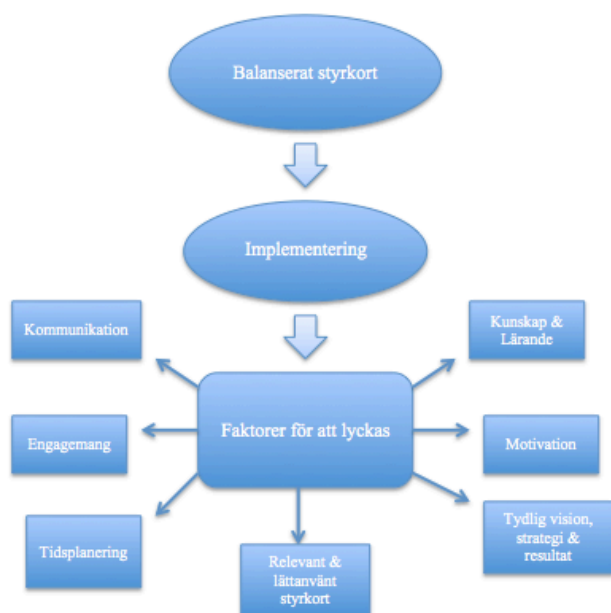
Kritikerna som framförts är att uppmärksamheten har lagt fokus på implementeringen av en strategi, vilket har orsakat en del problematik (Nørreklit, 2000). Risken är att den strategiska planen avlägsnas från organisationens dagliga beslut, vilket kan drivas mot ett gap mellan strategin för de planerade aktiviteterna och för besluten som vidtas. Nørreklit (2000) nämner lämpliga och nödvändiga verktyg samt åtgärder för att minska gapet, såsom förändring inom ledningen, organisationslära samt personalstyrda förändringsprocesser.

¹ Professor på Free University i Amsterdam

3.12 Analysmodell

En framgångsrik implementering av ett balanserat styrkort är betydande för att lyckas menar Atkinson (2006). En implementering börjar med att utbilda och engagera personal som skall verkställa styrkortet för att därefter förmedla strategin till de anställda på företaget (Kaplan & Norton, 1999). Vidare skall vision, affärsidé och mål fastställas för att kunna spridas vidare till hela organisationen samt de betydelsefulla intressenterna. När organisationens anställda har förstått och tagit del av strategin samt målen skall medarbetarna bidra till att målen nås.

Framgångsfaktorer som beskrivs av Assiri, Eidd och Zairi (2006) behövs för att nå framgång i ett företag. De följande framgångsfaktorerna som har en stor betydelse för att nå lönsamhet kopplas till empirin i studien, som dessutom ska besvara vår forskningsfråga i analysen. Framgångsfaktorerna kommunikation, kunskap och lärande, motivation, engagemang, tidsplanering, ett relevant och lättanvänt styrkort samt tydlig vision, strategi och resultat utgör stora delar huruvida en implementering framgångsrikt kan lyckas. Problem som kan uppstå med en implementering är brist på framgångsfaktorer där det inte förekommer balans bland faktorerna (Johanson m.fl., 2006). Inom den offentliga sektorn, i detta fall sjukvården anser Funck (2009) att det finansiella perspektivet som placeras högst upp i klasssystemet, är en problematik då finansiell framgång inte är ett grundsyfte för sjukvården. De tidigare nämnda faktorerna har dessutom en stor påverkan av en problemfri implementering av styrkortet i sjukvården, menar Funck (2009).



Figur 1. Egen bearbetad analysmodell

Framgångsfaktorerna som är framtagna ur den teoretiska referensramen indikerar vilka faktorer vi anser krävs i en organisation för att lyckas med en implementering av ett balanserat styrkort. Vidare skall det empiriska resultatet i vår studie analyseras och tolkas utifrån analysmodellen för att besvara vår forskningsfråga i studien.

4 Empiri

I detta kapitel presenterar vi resultatet av vår empiriska undersökning. Vi kommer att beskriva intervjupersonernas svar i förhållande till befattning.

Organisationen vi har valt att undersöka är Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Vi har intervjuat åtta intervjupersoner inom olika personalkategorier, med olika befattningar och varierade arbetsuppgifter. Fyra av intervjupersonerna är verksamhetsutvecklare, två läkare och två sjuksköterskor. Vi har tagit hänsyn till intervjupersonernas anonymitet, därmed har vi valt att benämna verksamhetsutvecklarna A, B, C och D, läkare A och B samt sjuksköterska A och B

4.1 Företagspresentation

Sahlgrenska Universitetssjukhuset är norra Europas största universitetssjukhus. De har cirka 25 specialiteter och behandlar patienter från hela Sverige. Sahlgrenska bildades 1997 när sjukhusen Sahlgrenska, Östra och Mölndal slog ihop sig till ett sjukhus. Sedan 1999 är Sahlgrenska en del av Västra Götalandsregionen. Sjukhuset har sjukvård bland annat inom barns ögonsjukdomar, hjärtkirurgi på barn och vuxna, hjärtkirurgi på vuxna med medfödda hjärtfel, hjärtransplantation, levertransplantation, lungtransplantation. Verksamheten finns på flera platser i göteborgsområdet, tillsammans arbetar cirka 16000 personer på sjukhuset, vilket gör dem till en av de största arbetsplatserna i Västra Götalandsregionen (Sahlgrenska.se)

Av det balanserade styrkortet framgår Sahlgrenska Universitetssjukhus verksamhetsidé, värderingar, vision och strategier. Baserat på dessa framgår deras mål på kort och lång sikt samt hur de skall arbeta för att nå målen. Vidare framgår fördelningen av ansvar för att nå målen samt formerna för uppföljning.

”Det övergripande balanserade styrkortet för Sahlgrenska Universitetssjukhus skall vara ett underlag för de styrkort som görs på områdesnivå, vilka i sin tur ger underlag för styrkort på verksamhetsnivå och så vidare. Verksamheternas styrkort redovisas för områdesledningarna, och områdena redovisar sina utfall för Sahlgrenska Universitetssjukhusets ledningsgrupp. Detta resulterar i en konsekvens av styrkortet genom hela organisationen. Uppställning av styrkortet behöver inte vara helt likartade, däremot är det viktigt att olika nivåers styrkort stöder och kompletterar varandra för att resultera i sjukhusets övergripande vision och mål” (Bengt-Göran Olausson)².

4.2 Intervju verksamhetsutvecklare

4.2.1 Bakgrund

Intervjupersonerna som vi har intervjuat är sedan tidigare arbetsterapeuter, sjuksköterskor och socionomer. De har alla breddat sin kompetens i organisationen inom utvecklingsfrågor för att senare arbeta som verksamhetsutvecklare på olika avdelningar.

² Sjukhusdirektör på Sahlgrenska Universitetssjukhus

I slutet av 1990-talet bestämdes det i Västra Götalandsregionen att det balanserade styrkortet skulle införas i Sahlgrenska Universitetssjukhus, dock började det inte användas förrän tidiga 2000-talet. Syftet med införandet var att få en helhetsstruktur och ledningsstruktur över verksamheten, samt att få en plan att jobba efter, där de viktigaste kunderna skulle identifieras på ett systematiskt sätt. Intervjupersonerna anser att det balanserade styrkortet är ett bra instrument för att kunna utföra arbetet strukturerat. Det ger en helhetsbild över hela verksamheten och fokuserar inte bara på de finansiella resultaten. Genom balanserat styrkort ska det vara lättare för verksamheten att arbeta mot deras olika mål, såväl kortsiktiga som långsiktiga.

Enligt intervjupersonerna dog konceptet ut under några år inom verksamheten för att sedan träda i kraft igen omkring år 2007. Det balanserade styrkortet antas därför ha fått sitt genomslag i verksamheten under de senaste sex åren.

Innan det balanserade styrkortet infördes använde sig verksamheten av mål, det skrev verksamhetsplaner och det gjordes även verksamhetsberättelser där det fanns en plan för hur de skulle arbeta för att nå målen. Dock använde de sig inte av perspektiven på samma strukturerade sätt som idag, men det har alltid följts upp med berättelser. Samtliga intervjupersoner menar att det var det årliga budgetarbetet som lade grunden för vad respektive verksamhetsområde på Sahlgrenska kunde göra och inte. Dock räcker det inte med att ha en budget utan de övriga perspektiven bör också belysas menar intervjupersonerna.

4.2.2 Styrkortet

Arbetet med det balanserade styrkortet börjar under tidig höst då ledningen bearbetar delårsbokslut och månadsrapporterna innan årsberättelsen behandlas, där en större värdering görs för styrkortet. De förändrar inte de strategiska målen och styrtalen mycket under året utan det är aktiviteterna de ändrar för att nå målen. Styrkortet utvecklas varje år, i och med planeringen, då utvecklar de målen men inte själva perspektiven.

I ledningsgruppen planeras det för styrkortet och därefter delas ledningsgrupperna i perspektiven. Ledningsgruppen består av verksamhetschefer, områdeschefer och stabschefer. Grupperna ser till sitt perspektiv och tittar på vad de förhåller sig till, när de tillsammans kommit överens om hur de vill att styrkortet skall se ut, presenterar dem de på ledningsgruppsmötet där de övriga får fylla på eller dra ifrån vad de kommit fram till. Planeringen sker kontinuerligt över året.

Visionen är gemensam för hela Sahlgrenska, vad vården skall karakteriseras av och vad de strategiska målen som ledningen har lagt in i en strategisk karta, för att illustrera att perspektiven är beroende av varandra och påverkar organisationen. För att sjukhuset skall kunna tillgodose kunderna och patienternas förväntningar och hålla hög kvalitet behöver ledningen ha den övergripande grunden i termerna balanserat styrkort. På så sätt hålls uppdraget i detalj. De strategiska målen och styrtalen är gemensamma för hela sjukhuset, områdena kan lägga till egna strategiska mål om de känner för det, dock diskuterar de sig fram till vilka aktiviteter de skall genomföra under året och vem som ansvarar och när det skall vara klart.

Intervjuperson B påpekar att det var väldigt svårt att arbeta med det balanserade styrkortet i början då de satt med rapporter på nio-tio sidor med alla aktiviteter. Om de inte bryter ned styrkortet är redskapet svårt menar intervjuperson B. På de olika verksamheterna bryter de ner

målen, styrtalen och aktiviteterna till en sida där det tydligt står vilka målen är och hur de skall nås, på så sätt får de ett bättre fokus på styrkortet. I ledningsgruppen bör dialogen ske över helheten och det går inte att en inte har samma vision och mål som de andra. Det är meningen att ledningsgruppen skall känna sig trygg med konceptet, för det är Sahlgrenskas första upplevda svårighet.

Miljöperspektivet är nytt för i år, sjukhuset har inte haft det som ett eget styrtal förr. Det är den regionala miljövården som sjukhuset följer. Sahlgrenska har själva inte tagit fram någonting annat än vad regionen har bestämt. Dock har inte alla avdelningar börjat använda sig av det ännu.

Sahlgrenskas balanserade styrkort bygger på fem perspektiv; patient och kund, process och lärande, forskning och utveckling (FoU), medarbetare samt ekonomi. På senare år har de även lagt till ett miljöperspektiv. Miljöperspektivet har kommit nerifrån och upp till sjukhusledningen som en idé. Perspektiven passar bra in på universitetssjukhusets roll och faller sig naturliga i deras verksamhet. Ledningen arbetar systematiskt utifrån dessa perspektiv där de för varje perspektiv finns ett långsiktigt mål för några år framåt i tiden. De långsiktiga målen skall tillsammans säkerställa att Sahlgrenskas verksamhet utvecklas i enlighet med verksamhetsidén, värderingarna, visionen och strategierna. För att säkra att de når de långsiktiga målen fastställer de kortsiktiga mål på ett års sikt och styrtal samt måltal. De identifierar varsamt dels risk och konsekvens kopplat till varje perspektiv och sedan bestäms strategiska mål, och exempel på aktiviteter som skall leda till att målen uppfylls.

I patient- och kundperspektivet mäter Sahlgrenska i vilken mån de bedriver en effektiv sjukvård av högsta kvalité där patienternas eller kundernas förväntningar på vård och behandling överträffas. I processperspektivet fokuserar Sahlgrenska på patienternas och kundernas behov och önskemål samt hur dessa skall uppfyllas. I FoU perspektivet skall forskningen och utbildningen hålla högsta kvalité och omsättas kontinuerligt i det dagliga arbetet. I medarbetarperspektivet mäter Sahlgrenska medarbetarskapet i form av delaktighet, initiativ och ansvarstagande. Målet är att vara ett hälsofrämjande sjukhus samt behålla kvalificerade och engagerade medarbetare, genom att erbjuda goda arbetsvillkor, god arbetsmiljö och kompetensutveckling. Det sista perspektivet är ekonomi. Sahlgrenska har som mål att åstadkomma bättre kostnadseffektivitet och ha ekonomi i balans. Detta genom en tydlig och systematisk styrning där intäkterna är större eller lika stora som kostnaderna.

I verksamheten jobbar de olika områdena gemensamt med perspektiven, uppdragen delas upp vid ledningsgruppsmöten som består av chefer och verksamhetutvecklare. Beroende på uppdrag delas ledningen in i perspektiv som de aktivt arbetar med, såsom HR chefen/representanten arbetar med medarbetarperspektivet och ekonomen i ekonomiperspektivet. Beroende på vilken profil personerna har delas de in i perspektivet som står de närmast.

När de uppdelade grupperna sedan redogör för vad de har kommit fram till på ledningsmötet, kan de restende i ledningsgruppen ha synpunkter och kommentarer på innehållet. I slutändan är det ledningens gemensamma beslut som det står bakom. Intervjuperson A menar att de har arbetat in styrkortet i ledningsgruppen och det är en första förutsättning, ”för om jag inte förstår vad jag gör och är trygg i det, så kan aldrig någon annan förstå vad jag vill”. Det är viktigt att personerna som förmedlar styrkortet känner sig trygga med det.

En dominerad förutsättning i perspektiven är att sjukhuset bör ha ekonomin i balans. Skulle sjukhuset skära ner på ekonomin påverkas det mesta, personal blir sjuka och sjukskriver sig, antalet uppsägningar ökas, verksamheten mister kompetens och inte minst förloras fokus vilket leder till obalans. Intervjupersonerna tycker att de har ekonomi som en grund då de bör hålla budgeten, men perspektiven skall balansera upp varandra. Om de resterande perspektiven följs upp kommer det att leda till en bra ekonomi. Intervjupersonerna poängterar att det som görs i organisationen landar ner i perspektiven. Alla perspektiv har inte balans rakt igenom utan det varierar beroende på hur samhällsbilden ser ut.

Fokusboken som har tagits fram på kvalitetsstrategiska avdelningen fungerar som en lathund för hur medarbetarna skall arbeta med utveckling och förbättra på enhetsnivå, där finns redskap som säger hur medarbetarna skall gå tillväga. Boken är väldigt pedagogisk då den steg för steg arbetar med förbättringar utifrån de mål verksamheterna sätter upp.

Arbetsgruppen börjar oftast med att göra en SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) analys, där de identifierar sina styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Intervjupersonerna menar att alla perspektiv är lika viktiga, och att det ena perspektivet inte skall tas för givet framför det andra. Det balanserade styrkortet har varit viktigt för förståelsen att alla perspektiv är betydelsefulla och har ett ömsesidigt samband samt påverkar varandra. Intervjupersonerna påpekar att inte något av perspektiven är mer prioriterat än något annat perspektiv.

Den största fördelen med det balanserade styrkortet är det helhetsperspektiv som konceptet medför till verksamheten. Vidare är styrkortet visuellt, det är lätt att kommunicera, ledningen känner igen sig eftersom styrelsen inte ändrar styrkortet från år till år. Intervjupersonerna anser det är bra med styrkort när de kommit så långt som de gjort, så långt att det är verkligt. Intervjupersonerna är väl medvetna om vart de är på väg och arbetar tillsammans på rätt väg för att bekämpa vårdrelaterade frågor.

De största nackdelarna med det balanserade styrkortet är framförallt språkbruket menar intervjupersonerna, då det förekom väldigt svåra akademiska formuleringar kring styrkortet vid implementeringen, vilket upplevdes som komplicerat. Förpackningen av balanserat styrkort beskrivs som ett stort dokument, där mycket ryms inom den. Styrkortet var även svårtillgänglig men nu anser intervjupersonerna att de gjort det tillgängligt och utvecklat det. Intervjupersonerna menar att det är lätt att gapa efter för mycket när det gäller balanserat styrkort och det är en miss. Vidare är det viktigt att ta med det relevanta som leder mot en framgång. Sedan ändrar sig verkligheten, patienterna ändrar sig, medarbetarna förändrar sig, politiker ändrar sig, uppdragen förändras vilket gör det svårt att förutsäga vissa långsiktiga mål.

Styrkortet skiljer sig en del beroende på de olika nivåerna. Den stora skillnaden är att ju högre upp styrkortet befinner sig, desto mindre detaljerat blir det, ju längre ner i systemet blir det mer detaljrikt. Ju längre ner, desto mer praktiskt blir det. Varje avdelning lägger själva in sina extra mål om de så vill, som sedan går vidare till områdeschefen som godkänner målen. Processen med balanserat styrkort är lång, det tar tid att nå ut till alla på verksamheten. De områden som inte har mål, har handlingsplaner vilket gör att det mer ser ut som en aktivitetslista.

4.2.3 Implementering

Implementeringen började för de samtliga intervjupersonerna i ledningsgruppen där uppdelningen skedde i olika arbetslag inom perspektivgrupper. Det skedde genom att ta del av det som framgår i styrkortet samt hur målen skall uppfyllas. Intervjupersonerna hade möjlighet att komplettera sina resultat gällande målen för den resterande delen av gruppen. Cheferna kunde eventuellt ta bort sådant som inte ansågs väsentligt i styrkortet på avdelningarna. Dessa förändringar gjordes för att tydliggöra det balanserade styrkortet för de berörda medarbetarna.

Intervjupersonerna är bekanta med arbetet i ledningsgrupper. De erfarenheter och kunskaper som de har fått ta del av i verksamheten, har medfört en förbättring vad gäller deras arbetsätt och utveckling. Under arbetets gång har intervjupersonerna haft uppföljning på olika händelser som skett i verksamheten. När det balanserade styrkortet infördes till verksamheten, deltog en av intervjupersonerna vid implementeringen. Ungefär sex personer tog del av implementeringsarbetet vid införandet av balanserat styrkort och studerade metoden för att därefter utbilda chefer på Sahlgrenska Universitetssjukhus.

Intervjuperson C och den tillhörande arbetsgruppen på verksamhetsområdet arbetade sig fram genom att göra SWOT-analyser på styrkortet med fokus på de olika perspektiven i verksamheten. Utifrån resultatet listades ett antal målsättningar som lades in i styrkortets olika perspektiv. Enligt intervjupersonernas uppfattning gick implementeringsarbetet smidigt och deltagande individer i processen ansåg att genomförandet var en positiv upplevelse.

En av intervjupersonerna påpekade att det balanserade styrkortet är ett verktyg och ledningsstöd för långsiktig fokusering på viktiga frågor. Det är även ett verktyg till planering och genomförande för uppföljning och utveckling. En av intervjupersonerna nämnde svårigheten med att använda styrkortet eftersom att den består av ett akademiskt språk och svåra ekonomiska termer. Av denna anledning var det av stor vikt att genomföra styrkortet på ett språk som är förståeligt för medarbetarna i verksamheten.

Implementeringsprocessen upplevdes som en utmaning för intervjupersonerna. De hade svårigheter med påbörjandet av styrkortet samtidigt som verksamhetsutvecklarna funderade kring reaktionen bland medarbetarna. En av intervjupersonerna ansåg att implementeringsarbetet blev hanterbart när det sattes i arbete. Intervjuperson C menade att de i rutingrupper skapade handlingsplaner med benämningen fokusscheman som beskriver verksamhetens mål och aktiviteter för att uppnå målen. Scheman är till för att medarbetarna skall ta del av målen och skapa utrymme för delaktighet samt engagemang. Svårigheterna som upplevdes av intervjupersonerna var att de inte fick respons av medarbetarna på avdelningarna. För att förhindra att svårigheterna uppstår, förespråkade en av intervjupersonerna på enheten om fokusscheman för medarbetarna. Responsen bland medarbetarna var positiv när de fick förståelse för det balanserade styrkortet. Målen och aktiviteterna kopplades till medarbetarnas arbetsuppgifter, vilket resulterade till att styrkortet blev begripligt bland personalen på avdelningarna.

Det balanserade styrkortet introducerades nyligen och blev aktuellt på alla avdelningar och mottagningar. Majoriteten av medarbetarna har inte visat intresse för styrkortsarbetet tidigare och presentationen är ett försök för att skapa ett engagemang bland medarbetarna. Alla medarbetarna kände inte till styrkortet och problemet var att flertalet inte hade tilltro till styrkortet. Vidare menar intervjupersonerna att tålmod krävs för att skapa en trygghet till

arbetssättet. Delen av implementeringsarbetet som upplevdes som en svårighet var språket och dess termer. Intervjupersonerna förlorade intresset när termer som perspektiven, framgångsfaktorer samt styrkort presenterades och diskuterades. En av verksamhetsutvecklarna anser att medarbetare som har en akademisk utbildning, är bekant med det akademiska språket och dess termer, på så sätt bör språket inte vara främmande. Svårigheterna vad gäller språket och dess termer, omformulerades och åtgärdades i ett tidigt skede.

Verksamhetsutvecklarna har i uppgift att ta fram de övergripande målen för verksamheterna i ledningen. Enhetscheferna tar i sin tur med det som är väsentligt för respektive avdelning och medarbetarna får ta del av informationen. Chefernas ansvar är bland annat att göra styrkortet begripligt och anpassbart för respektive enhet samt att delge informationen till de resterande på avdelningen.

När styrkortet implementerades skapades ett nytt tänk i verksamheten, vilket upplevdes som komplicerat av omgivningen. Intervjupersonerna var eniga om att det var besvärligt att ledningen krävde en hel del då det resulterade i att ämnet förstörades.

Personalen tvingades avsätta sin tid till implementeringsarbetet, vilket upplevdes som tidskrävande enligt verksamhetsutvecklarna. Det är verksamhetschefernas ansvar att frisätta den tid som är obligatorisk för arbetet. Intervjupersonerna upplevde att under implementeringstiden har arbetssättet förbättrats, då de haft givande diskussioner samt att de fått erfarenheter genom den individuella utvecklingen. Tanken är att kunna planera tiden på ett givande sätt för att förbättra styrkortet genom utveckling- och planeringssamtal. Under samtalen diskuteras vad den enskilda medarbetaren på avdelningarna kan bidra med för att få möjlighet att uppnå målen samt vilka kompetensutvecklingar som ytterligare krävs. Av denna anledning finns styrkortet med i samtalen för att det skall vara synligt bland medarbetarna samt för att motivera dem. Målet med samtalen är att det senare skall kunna följas upp för eventuell förbättring och utveckling. Intervjuperson C påpekade pedagogiken som finns tillgänglig i styrkortet och menade att den är överförbar i handlingar och medarbetarna kan ta del av det i arbetet. Fokus borde ligga på förmedlingen av styrkortet till medarbetarna, eftersom det är de som utför arbetsuppgifterna som finns tilldelade i de olika perspektiven för att uppnå målen.

Ett av de stora problemen är dessutom att Västra Götalandsregionen tar fram och lägger ut sitt styrkort som en arbetsgivare till ledningen. Först ut i nivån kommer Västra regionen som den stora arbetsgivaren i Västra Götaland. Därefter har de sjukhusgrupper under sig, då Sahlgrenska Universitetssjukhus är en av grupperna utformades ett styrkort för dem. På Sahlgrenska finns det ytterligare sex områden, där varje områdeschef fastställer sitt styrkort varav verksamhetschefen för de ingående verksamhetsområdena tar till sig det och reflekterar över vad som bör göras på respektive enhet.

Få verksamhetsområden skapar egna styrkort, medan andra nöjer sig med en handlingsplan i förhållande till det styrkort som området har. Det finns inget tvång på att skriva om ett styrkort längre ner i hierarkin men möjligheten finns för de som vill. Enligt intervjuperson C kan det uppstå en risk av upprepning, då syftet är att utveckla sitt egna styrkort anpassat till verksamhetsområdet där målen bryts ned till verksamhetsmål. Det är även viktigt att undersöka hur perspektiven är utformade, då hela sjukhuset har annorlunda perspektiv i förhållande till de olika verksamhetsområdena. Intervjuperson B påpekade att patienterna är en av de stora fokusgrupperna för sjukhuset, på så sätt är det viktigt att identifiera patienterna och skapa en förståelse för hur patienterna kan få bästa möjliga vård på avdelningen.

Ett alternativ till denna strategi är att göra en SWOT-analys på enheten. Genom att identifiera vad det finns för styrkort som passar enheten samt vilka styrkor, svagheter, möjligheter och hot som förekommer på enheten. Utifrån SWOT-analysen skapas en vision och därifrån skapar enheten ett styrkort för att förverkliga visionen. Det kan dock bli annorlunda kommenterar intervjuperson C, då Sahlgrenska Universitetssjukhus arbetar mer i drift än i process. Intervjuperson C anser att ett alternativ till att uppnå sin vision är att skapa ett antal processer, vilka skall generera egna styrkort. Vanligtvis brukar det vara en eller flera anställda i ledningen som har hand om ett perspektiv, på så sätt kan en av medarbetarna utses för processledare för varje perspektiv som får skapa sitt egna styrkort. Det är chefens ansvar att skapa visionerna för enheten. De anställda på enheten har i uppgift att tala om för chefen hur enheten skall uppnå visionen i de olika processerna. Utifrån sina perspektiv bör de ställa upp målen samt vilka strategier som krävs för enheten. Detta leder till att chefen inte skapar ett styrkort mellan regionen och enheten utan medarbetarna får presentera ett styrkort ur SWOT-analysen, visionen och målen som är utvalda till enheten. Intervjuperson C anser att det är ett utmärkt alternativ till att implementera styrkortet i jämförelse med Sahlgrenska Universitetssjukhus. På så sätt får medarbetarna medverka och engagera sig i styrkortsarbetet. Syftet med detta arbetssätt är att alla skall hjälpas åt, presentera sina resultat samt arbeta med den process gruppen anser vara ett problem.

4.2.4 Medarbetare

Styrkortet används i hela verksamheten som består av sex områden. Intervjupersonernas uppfattning är att medarbetarna på Sahlgrenska har en förståelse för styrkortets innehåll. Dock har de begränsad kunskap om själva begreppet och termerna kring balanserat styrkort. Däremot tror intervjupersonerna att samtliga medarbetare arbetar med de olika perspektiven, utan att benämna det styrkort.

Samtliga intervjupersoner menar att medarbetarnas inställning till det balanserade styrkortet är delade, det finns de som är väldigt positiva till det, medan andra inte alls vill lägga ned tid på arbetet med balanserat styrkort. Intervjupersonerna menar att som chef är det viktigt att de står fast vid det. Eftersom en tveksam inställning snabbt sprider sig till medarbetarna och urholkar förtroende för användandet av det balanserade styrkortet. Dock har verksamhetsområdena av sin förvåning fått stort engagemang från avdelningen menar intervjupersonerna pedagogiskt sätt har hela enheten lyfts så styrkortet har fått en väldigt bra respons av medarbetarna.

Intervjupersonerna poängterar att det är viktigt att få medarbetarna att känna sig delaktiga i arbetet med balanserat styrkort så att det känns relevant. Att få medarbetarna att känna att de kan påverka och få en mer konkret bild av vad målen och styrtalen är av största betydelse. Det är viktigt att medarbetarna känner sig delaktiga i det de gör, men det är lätt att arbetet med balanserat styrkort tas för givet då de inte är insatta i arbetet. Får medarbetarna inte vara med och påverka besvärar de sig inte om arbetet. Det är viktigt att målen känns relevanta i en verksamhet som på Sahlgrenska som arbetar med patienter, det bör vara greppbart. Handlingsplaner utvecklas dessutom som är anpassade till varje avdelning och de jobbar efter målen som ledningen kommit fram till. Intervjuperson A tillägger också att det är viktigt att inte vara för problemfixerade utan att de ständigt skall jobba framåt för att lyckas.

Förmedlingen av styrkortet sker bland annat genom utvecklingssamtal där de har en mall för hur samtalen skall se ut och hur de skall prata om de infriade målen samt hur var och en

bidrar till arbetsplatsen, om medarbetarna behöver fylla på sin kompetens, eller om de behöver läsa någon extra kurs. Nästa steg för att implementera balanserat styrkort hos medarbetarna är att ta det till en individnivå där de anställda kommer att kunna ta med fokusschemat till samtalen som de tillsammans med sin chef kommer att prata om, följa upp hur individen bidrar till att nå målen och så vidare. Verksamhetsutvecklare A menar att samtliga medarbetarna är med på noterna vad gäller konceptet, och en del som inte är med på dem. Tillämpningen av denna typ av schema har precis inletts på avdelningarna och personalen är fortfarande inte helt bekanta med systemet. Cheferna ser fram emot samtalen då de kommer att bli spännande för dem att kunna följa upp varje individ. Verksamhetsutvecklare A menar att det är lättare att vara med och påverka om medarbetarna är medvetna om målen och hur de skall uppnå de. Då fyller de styrkortet nerifrån med innehåll och informeras det uppifrån om vart de befinner sig.

Det är verksamhetschefernas ansvar att förmedla vidare om vad som sägs i ledningsmötena, där de kommer fram till hur det ligger till. Ligger ett perspektiv på minus, så får de ansvariga komma med en åtgärdsplan där det listas åtgärder för hur de skall gå tillväga.

Samtliga intervjupersoner är eniga om att ledningen har varit dåliga med att lägga ut information på hemsidan, då de menar att få medarbetare tar del av denna. Ett mål är att framöver bli bättre på att informera sina medarbetare. I handlingsplanerna utifrån perspektiven står det vilka mål de har, samt aktiviteter som de skall göra för att följa upp målen. Allt presenteras i ledningen och meningen är att denna skall föra det vidare till verksamheten. Nästa steg är att informationen skall presenteras på hemsidan, informationen skall finnas tillgänglig och det skall kunna hänvisas till det direkt. Det är viktigt att alla skall känna att de har en chans att följa med på verksamhetsnivå också.

För att motivera sina medarbetare följer cheferna på de olika områdena upp sina anställda, de gör observationer en gång i månaden och rapporterar in. Verksamhetsutvecklarna menar att medarbetare utför mycket av det som framgår i styrkortet, men det pratas inte om i vilka perspektiv och termer det förekommer i. Sahlgrenska har satt upp klara och tydliga mål om hur de skall jobba förebyggande för de olika perspektiven.

År 2011 togs fokusmodellen fram på Sahlgrenska. Konceptet fungerar som ett forum där medarbetarna tar upp problem och avvikelser som kan förbättra arbetsplatsen och för att nå uppsatta mål. Modellen kretsar kring en tavla där problem, lösningar och förbättringsarbeten samlas. Schemat som hänger upp på väggarna på enheterna visar förbättringsarbetet, mål och resultat för medarbetarna. Konceptet bygger på att medarbetare regelbundet skall kunna se fokusschemat för möten där olika förbättringsarbeten följs upp och nya problem prioriteras. Fokusschemat handlar om att arbetsgruppen tillsammans skapar en enighet kring vilka frågor som är mest angelägna att finna en lösning på. På så sätt hittas bakomliggande orsaker till problemen och kan utifrån dessa utarbeta konkreta lösningar. Detta är ett sätt att motivera och engagera medarbetarna att blir mer involverade i förbättringsarbetet tillsammans med cheferna.

Intervjupersonerna menar att som chef är det viktigt att vara insatt och tillräckligt påläst på balanserat styrkort för att kunna bryta ned den och omvandla den i praktik. De kan bryta ned frågeställningarna och omvandla frågan i personens egen värld. Är cheferna inte kunniga så blir ämnet abstrakt för medarbetarna och då blir det svårt att förmedla det vidare. Det är viktigt att ledningen, som jobbar med det balanserade styrkortet, skall kunna bryta ned det till vardag för både mellanchefer och medarbetare. Det är lätt att balanserat styrkort blir en egen

nisch och utvecklar nya teorier och därefter hamnar i en sfär, som cheferna sedan inte kan ta sig ur. Det krävs stor pedagogik och att cheferna är tydlig med budskapet samt står upp för konceptet enligt intervjupersonerna. Medarbetarna kommer att ifrågasätta konceptet och då är det viktigt som chef att stå upp för det.

Intervjupersonerna försöker hela tiden att utveckla styrkortet till ett vardagligt schema som skall finnas ute på enheterna för att sedan följa upp det kvartalsvis. Intervjupersonerna är ute på enheterna men dock inte på avdelningarna då det är verksamhetsutvecklarna som har rollen i en stor verksamhet som Sahlgrenska. Intervjupersonerna jobbar mycket mot verksamhetschefer, dock försöker de finnas där som ett motstöd när det behövs. Tanken är egentligen att det skall finnas representanter som verksamhetsutvecklarna arbetar med som skall finnas på enhetsnivå och studera ämnet.

En av intervjupersonerna som tidigare jobbat som kurator berättar att de knappt visste vad balanserat styrkort är och vad det är till för. Som medarbetare tänkte de bara på att nå sin patient och vill se utvecklingen av sin enhet utifrån hur de jobbar, ”man jobbar här och nu”, menar intervjupersonen. Intervjupersonerna som jobbar i ledningen försöker få sina medarbetare att bli intresserade, detta genom att göra innehållet relevant.

Arbetsbördan för medarbetarna har inte blivit tyngre då de sedan tidigare känner igen sig. Många av medarbetarna har redan arbetat med detta tidigare. Många styrtal är självklara som till exempel hygien och klädsel. Att bocka av de styrtalen när de arbetar kan vara skönt men också ge energi för att arbeta vidare, då de känner att saker och ting blir gjorda.

4.2.5 Uppföljning

Uppföljningsarbete sker vanligtvis via kommunikation. På Sahlgrenska Universitetssjukhus finns en kvalitetsavdelning som har ansvar att hålla ihop arbetet med styrkortet samt att det finns grupper som utvärderar styrkortet.

Perspektiven följs upp var för sig i styrkortet och det sker kvartalsvis. Intervjuperson B anser att styrkortet systematiskt följs upp på ledningen. Ledningen går igenom olika delar av handlingsplanerna, de mål som inte nås får kvarstå tills de följs upp igen. Intervjuperson B menar att uppföljning bör göras när det är aktuellt att diskutera styrkortet. Uppföljningsmöten är ett sätt att följa upp styrkortet, där processledarna diskuterar kring hur verksamheten ligger till. Kunskap, ledarskap, medarbetarskap, motivation och kommunikation är viktiga termer som ligger till grund i uppföljningsmöten.

Dialogmöten är något som hålls regelbundet med verksamheterna, det görs i form av ett uppföljningsverktyg som finns i ett datasystem på Sahlgrenska Universitetssjukhus. Möten sker upp till en gång per månad där styrkortets status diskuteras tillsammans med verksamhetsledningarna. Om ett problem har uppstått, tas det upp i områdesverksamhetsledningen så att alla områdescheferna vet om det. Därefter är det områdeschefernas ansvar att förmedla vidare till sina medarbetare och göra det märkbart. Intervjuperson D anser att det balanserade styrkortet är lyckat då de i verksamheten har samarbetat. Personalen ser ett värde i balanserat styrkort och det är ett utmärkt sätt att styra verksamheten utifrån målen och visionerna som finns.

Det som hade kunnat göras annorlunda då styrkortet infördes till Sahlgrenska Universitetssjukhus var att börja i god tid samt att arbeta effektivt med styrkortet. Cheferna

bör ha kunskap om det balanserade styrkortet, för att känna sig trygga med ämnet och därefter kunna förmedla det vidare till verksamheten samt medarbetarna. Det är lätt att sätta höga krav från början som sedan resulterar till att implementeringsarbetet tynar bort. Därför är det av stor betydelse att ledningen hittar viktiga saker att fokusera på i styrkortet. Ledningspersonalen har andra uppgifter utöver styrkortet att förhålla sig till, vilket leder till att ork och motivation under arbetets gång minskar.

Verkligheten ändras konstant, vilket leder till att ledningspersonalen anpassar sig till omvärlden. I ledningsgruppen får medarbetarna ta del av bland annat, hur målen skall nås samt vilken plan som gäller för verksamheten. Enhetschefen bör leverera information till den som är högre upp i ledningen. Det är en process där alla påverkas av varandra, på så sätt är det viktigt att alla inom området får utbildning och kunskap kring balanserat styrkort.

Inga resurser avsattes när styrkortet implementerades i verksamheten utan fick sättas in i den vanliga verksamheten och arbetstiden var väldigt omfattande, hävdade en av intervjupersonerna. En annan intervjuperson menar att även om de jobbat kontinuerligt med styrkortet hade de ändå behövt mer tid. Intervjupersonerna är eniga om att balanserat styrkort är en metod för att utveckla vården.

4.3 Medarbetarnas upplevelse

Sjuksköterskorna och läkarna på Sahlgrenska Universitetssjukhuset är inte insatta i ämnet balanserat styrkort, för att det inte upplevs i det vardagliga arbetet på avdelningarna.

Samtliga intervjupersoner anser att ledningen inte har tydliggjort det balanserade styrkortet ute på avdelningarna på det sättet verksamhetsledningen arbetar med det. Det enda sättet som upplevs är att de kan få information om styrkortet från Sahlgrenskas hemsida (intranät), som har ett fåtal besökare från medarbetarna. Läkare A anser att det balanserade styrkortet inte är helt främmande. Läkaren har god kontakt med ledningen där de kommunicerar, där det balanserade styrkortet nämnts några gånger. Läkaren menar att det inte är en komplicerad metod, eftersom det är medarbetarnas arbetsuppgifter som ingår i de olika perspektiven. Däremot är en förenklad version, som fokusscheman, ett utmärkt alternativ för att få med de anställda på avdelningarna kring det balanserade styrkortet. Det krävs engagemang från avdelningens sida och inte bara från ledningens, påpekade läkaren.

På informationsmöten och utvecklingssamtal diskuterar medarbetarna tillsammans med enhetschefen om målen och visionen samt aktiviteterna som skall göras för att uppnå målen. Dock nämns begreppet balanserat styrkort ytterst sällan. Samma budskap sänds ut på informationsmöten som det balanserade styrkortet innefattar, men medarbetarna har inte kommit i underfund med att det är ett verktyg för att styra organisationen med mål och perspektiv.

Fokusscheman är ett nytt sätt att nå ut med ett förenklat balanserat styrkort anpassat till medarbetarna, för att få en bättre förståelse för hur ledningen arbetar. Sjuksköterska B är positiv till idén eftersom känslan av gemenskap mellan avdelningen och verksamhetsledningen skapas. Medarbetarna kommenterade att känslan av stolthet att de åstadkommit något av värde för att nå målen, är oerhört viktigt. Intervjupersonerna anser att det är essentiellt att sätta press på verksamhetsledningen till att de går ut med informationen, exempelvis genom fokusscheman som framgår eller på hemsidan. Informationsmöten är ett

annat förslag enligt sjuksköterska A, vilket innefattar att avdelningscheferna diskuterar hur sjukhuset jobbar med styrkortet och hur arbetsstrukturen ser ut. Det kan uppstå en risk, att informationen kring styrkortet inte begränsas till medarbetarna, utan resulterar till att det går utanför deras arbetsområden.

Intervjupersonerna anser att styrkortets utformning presenteras annorlunda till skillnad från hur de arbetar. De känner igen delmomenten och vad som krävs för att uppnå målen. Det är inget de följer punktligt, eftersom att de inte är bekanta med dess termer. Arbetsplatsen är situationsbaserad, vilket resulterar i att medarbetarna inte prioriterar direktiven eftersom handlingarna anpassas efter situationerna. Perspektivtänket är inte aktuellt för medarbetarna, trots att de anser att det är ett viktigt moment. Sjuksköterska B poängterar, att ifall verksamhetsledningspersonalen arbetat med avdelningarna med entusiasm och engagemang, hade medarbetarna motiverats till att arbeta utefter styrkortet med perspektiven i åtanke.

Medarbetarna antar att verksamhetsledningen inte tror att de är mottagliga för konceptet. De upplever att det finns en osäkerhet kring förmedlingen av det balanserade styrkortet. Det som bör göras från ledningens sida är att presentera styrkortet på rätt sätt, det vill säga utan de svårästa termer och siffror som i längden blir långdraget. Sjuksköterskorna anser att finns information som är väsentlig för medarbetarna ute på hemsidan, men i det dagliga arbetet är styrkortet inte lika närvarande. Arbetstiderna utgör ett hinder för medarbetarna att läsa sig in kring ämnet på hemsidan. Ett annat problem är att det finns irrelevant information som borde sällas bort. Av den anledning bör de hitta en balans och ta det som är relevant för medarbetarna.

Läkarna är skeptiska till att implementeringsarbete påverkar arbetsbördan. De anser att de övergripande målen och visionen för att nå en framgångsrik sjukvård är en del av arbetsuppgifterna eftersom det ingår i deras yrke. Om medarbetarna har en god arbetsteknik och metod, underlättar det arbetsbördan. Läkarna och sjuksköterskorna på Sahlgrenska Universitetssjukhus arbetar med andra former som inte är lika strukturerade som styrkortet anvisar.

Medarbetarnas menar att de vill ha mer information från den högre ledningen på sjukhuset för att ta del av uppföljningen av resultaten. Intervjupersonerna anser att på så sätt motiveras de till att arbeta effektivt. Belöningssystem är ett eftertraktat verktyg och medarbetarna anser att positiv feedback är en motivationsfaktor.

4.4 Sammanfattning

Detta kapitel behandlar intervjuer som gjordes på Sahlgrenska Universitetssjukhus med verksamhetsutvecklare, sjuksköterskor och läkare. På tidiga 2000-talet började genomförandet av balanserat styrkort på sjukhuset. Verksamhetsutvecklare tillsammans med en ledningsgrupp utvecklade styrkortet samt implementerade den på Sahlgrenska.

Verksamhetsutvecklarna påpekar vilka faktorer de anser vara viktiga vid en implementering. Verksamhetsutvecklarna skapar en förutsättning för medarbetarna med hjälp av ett styrkort bedriva en effektiv sjukvård av högsta kvalitet där patienters förväntningar av vård överträffas. Erfarna chefer är avgörande för hur en ledningsgrupp bör tillämpa styrkortet anser verksamhetsutvecklarna. Medarbetarna menar dessutom att kommunikationen är viktig mellan ledningen och avdelningarna. Utan kontinuerliga dialoger kan effektivitet inom

styrkortarbete inte nås. Ledningen har i ansvar att motivera samt engagera medarbetarna, eftersom det är de anställda på sjukhuset som skall uppnå sjukhusets visioner och mål.

Fokusscheman är handlingsplaner som är framtagna för att engagera medarbetarna på sjukhuset. Läkare och sjuksköterskorna är positiva till idén då de anser att de får ta del av samt delta i styrkortsarbetet. Verksamhetsutvecklarna menar att handlingsplanerna upplevs som en god arbetsstrategi, vilket gör att det kommer arbetas vidare med detta arbetssätt.

5 Analys

I detta kapitel kommer vi att diskutera den teori och empiri vi tidigare presenterat. Vi kommer att använda oss av analysmodellen som vi tidigare presenterat under teorikapitlet.

5.1 Implementeringsbeslut

Det balanserade styrkortet har i syfte att ge möjlighet för ledningen att uppmärksamma andra enheter som påverkar organisationens framtida resultat (Kaplan & Norton, 1999). Implementeringsprocessen börjar med ett genomtänkt arbete med framställd vision och strategi fastställts. Därefter faller styrkortets delar på plats, med måltal, styrtal och framgångsfaktorer. En utbildad ledningsgrupp skall ta initiativet i att fastställa styrkortets viktiga delar för att sedan verkställa den och förmedla den till personalen i verksamheten (Kaplan & Norton, 1999). Ledningen har i uppgift att sprida vision, affärsidé och strategin till de berörda i organisationen. Organisationens anställda bör förstå hur de samtliga bidrar till helheten av styrkortet.

Då sjukhuset är en offentlig verksamhet sker nedbrytningen av styrkortet på fler nivåer. Västra Götalandsregionen agerar som den stora ”verksamhetsledningen” för sjukhuset som fastställer styrkortet för sjukhuset. Vår studie visar att Sahlgrenska inleder arbetet på en övergripande nivå i med det balanserade styrkortet med att ta fram vision, mål och strategier i ledningen som är gemensamt för hela Sahlgrenska Universitetssjukhus. Ledningsgruppen består av verksamhetscheferna, områdeschefer och stabschefer som tillsammans kommer överens om hur styrkortet skall se ut. Studien visar att det är verksamhetschefernas ansvar att förmedla vidare om vad som sägs i ledningsmötena till medarbetarna. Varje område har sedan möjlighet att lägga till lokala målsättningar och aktiviteter som stämmer överens med verksamhetens strategi. Vår studie har visat att de anställda på avdelningarna arbetar omedvetet och påverkar helheten av styrkortet. Vi anser att ledningen har i uppgift att sprida visionen och målen till de anställda på ett pedagogiskt och entusiastiskt sätt för att medarbetarna medvetet skall medverka i arbetet med styrkortet.

5.2 Faktorer för en lyckad implementering

5.2.1 Kommunikation

Ledningen i en organisation har i ansvar att förmedla nyttan av konceptet i styrkortet, där kommunikationen är en betydelsefull framgångsfaktor (Assiri m.fl., 2006). Vår studie har visat att verksamhetsutvecklarna är eniga gällande ansvaret för styrkortet. En organisation bör upprätta ett system vilket kommunikationen når ut till den högre nivån i organisationen samt ner. Genom kommunikation anser medarbetarna på sjukhuset att en helhetsbild av styrkortet syns tydligare i organisationen. Kaplan och Norton (1999) menar att den interna kommunikationen i en verksamhet skapas genom individuella prestationer och uppgifter med övergripande mål tillsammans med strategierna. Under implementeringsarbetets gång, kan kommunikationssvårigheter uppstå då oklarheter gällande direktiven och att kunskapsbrist förekommer hos de som implementerar styrkortet.

I vår studie har vi kommit fram till att medarbetarna på Sahlgrenska Universitetssjukhus upplever en saknad kommunikation kring det balanserade styrkortet på avdelningarna. Dock hävdar verksamhetsutvecklarna att kommunikationen mellan avdelningen och ledningen är på förbättringsväg samt att nya tillvägagångssätt har tagits fram för att nå ut till medarbetarna på avdelningarna. Vi anser att kommunikation kan bestå av medarbetarnas kontakt med verksamhetsledningen eller att den upplevda förmedlingen av styrkortet från den högre ledningen på Sahlgrenska till avdelningarna.

5.2.2 Kunskap och lärande

En process av genomförandet av ett balanserat styrkort brister då utbildad personal saknas. Vår studie visar grunden för ett lyckat styrkortsarbete är kunskap kring ämnet balanserat styrkort. Vår studie påstår att en kompetent chef med erfarenheter kring det balanserade styrkortet krävs för förståelsen till verksamheten. Detta för att få ett detaljerat synsätt på det balanserade styrkortet inom verksamhetsområdet, för att kunna kommunicera vidare styrkortet till den resterande delen av verksamheten. Assiri m.fl. (2006) menar att en potentiell arbetsgrupp är väsentlig för en framgångsrik implementering av styrkortet. För att delta ansvarsfullt i processen krävs individer med olika förmågor, kunskaper och erfarenheter samt att de får interna utbildningar inom verksamheten om implementeringen av det balanserade styrkortet. Vi anser att det som kan göras annorlunda i Sahlgrenska Universitetssjukhus är att cheferna får betydligt mer kunskap och utbildning kring det balanserade styrkortet vid implementering.

5.2.3 Engagemang

Vår studie har visat att engagemang är av stor betydelse för ledningsavdelningen och medarbetare på avdelningarna på Sahlgrenska Universitetssjukhus. Vi anser att engagemang bör visas på både avdelningarna på sjukhuset och ledningen för att skapa en gemenskap och samarbete. För att lyckas med en implementeringsprocess, bör en dominant faktor såsom engagemang tas till hänsyn. Inget projekt kan lyckas utan en chefs engagemang menar Assiri m.fl. (2006), dessutom bör implementeringsarbetet prioriteras då engagemang är betydande för att uppnå framgång. Vi anser att medarbetarna på Sahlgrenska motiveras till att arbeta effektivt med styrkortsarbetet och visar intresse om den högsta ledningen motiverar dem. Vår studie visar att verksamhetsutvecklarna antyder att engagemang från den högsta ledningen utgör en framgångsrik implementering av styrkortet. Ledningen bör inse vikten att stödja medarbetarna med projektet. På ett tidigt stadie bör ledningen engagera samtliga medarbetare på sjukhuset och tydliggöra syftet med det balanserade styrkortet så att personalen inte känner osäkerhet och motsätter sig arbetet. Detta kan bland annat göras på utbildningsdagar där styrkortet behandlas. Vi anser att bristande delar i implementeringsarbetet kan bero på frånvarande personal inom styrkortsarbetet.

Vidare menar Assiri m.fl. (2006) att genom positiv feedback, får organisationens medarbetare ta ansvar för organisationens framtid. På så sätt finns det möjlighet till att utveckla en enighet uppifrån och ner i organisationen. Medarbetarna på Sahlgrenska Universitetssjukhus anser att positiv feedback är en önskad faktor för motivation till att utvecklas på individnivå. Vi ser ett klart samband mellan Assiri m.fl. (2006) teori och vår studie, då medarbetare på en organisations berörs av god respons från den högre ledningen i verksamheten.

5.2.4 Motivation

Assiri m.fl. (2006) menar att ett projekt inte kan lyckas om en chefs motivations och hjälp inte finns tillgänglig. Vi anser att chefer bör prioritera implementeringsarbetet för att uppnå engagemang mellan högsta ledningen och medarbetarna. För att lyckas med projektet bör cheferna aktivt ta ansvaret för implementeringen för styrkortet. Studien visar att uppskattning bör visas av de anställda och vara stödjande gentemot sina chefer. Vidare anser vi att chefer motiveras att föra ut konceptet och arbetssättet i sin organisation. Verksamhetsutvecklarna på Sahlgrenska har tagit fram en fokusmodell som kretsar kring en tavla där problem, lösningar och förbättringsarbeten samlas. Vi anser att fokusmodellen är ett sätt att engagera medarbetarna till att bli mer involverade i förbättringsprocessen. Intervjupersonerna menar att graden av förståelse ökar när medarbetarna är delaktiga i processen. Vi anser att Assiri m.fl. (2006) teori om delaktighet och engagemang är definitiva framgångsfaktorer för att lyckas motivera medarbetarna med det balanserade styrkortet. Vidare är belöningssystem ett eftertraktat verktyg där medarbetarna anser att positiv återkoppling på arbetet är en motivationsfaktor.

5.2.5 Tidsplanering

I studiens teoretiska referensram beskrivs inte tiden som ett problem för en implementering av ett styrkort. Dessutom visar vår studie att en uppskattning av implementeringstiden, underlättar för medarbetarna att arbeta effektivt med styrkortet. Att implementera en ny modell i en stor organisation, få en ökad förståelse och synliggöra de relevanta i det dagliga arbetet är tidskrävande menar intervjupersonerna. Därför är det viktigt att ledningen jobbar systematiskt med modellen för att skapa trovärdighet i sättet att arbeta. Vi anser att forskare inte tagit hänsyn till styrkortets tidskrävande roll för en implementering. Vidare kan tiden vara förknippad med planering av ett styrkort där tiden tas hänseende till.

5.2.6 Relevant, lätt använt styrkort

Johanson m.fl. (2006) och Assiri m.fl. (2006) menar att prestationsmätningar är ett problem, eftersom organisationen utvecklar mätetal som inte känns relevanta att mäta i förhållande till företagets strategi. På så sätt är det viktigt att begränsa sina mätetal och veta vad som är förnämligast för organisationen att mäta för att nå framgång. Johanson m.fl. (2006) menar att det balanserade styrkortet har kritiserats för sina kontrollmetoder samt brist på relevans som ett verktyg för ekonomistyrningen. Tidigare ansågs instrumentet finnas där som ett stödjande verktyg för högsta ledningen att göra organisationers aktiviteter och transaktioner möjliga för chefer i verksamheten. Johanson m.fl. (2006) poängterar att verktygen idag betraktas som ett sätt att separera högsta ledningen från organisationen genom att vara alltför abstrakt, kortsiktigt och pengar-orienterad.

Vår studie visar att det är viktigt att målen och aktiviteterna känns relevanta utifrån verksamhetens vision och strategier. Vidare visar vår studie att det är en fördel om målen, måtten och aktiviteterna formuleras så att de blir enkla att kommunicera och förstå. Intervjupersonerna på Sahlgrenska anser att arbetet med det balanserade styrkortet handlar om att få samtliga medarbetare att medverka till att få en ökad förståelse om vad som är den övergripande meningen med styrkortet.

5.2.7 Tydlig vision, strategi och resultat

Det balanserade styrkortet grundas på de fyra perspektiven som har en formulerad vision och strategi. Kaplan och Norton (1999) hävdar att mål, mått och handlingsplaner utformas för de olika perspektiven för att tillsammans eftersträva balans. En tydlighet i vision, strategi och resultat är en framgångsfaktor enligt Johanson m.fl. (2006). Vår studie visar att verksamhetsutvecklarna anser att alla avdelningar i verksamheten bör ha samma vision, mål och strategi för att fokusera på en gemensam framgång för vården. Verksamhetsutvecklarna har i uppgift att fastställa de övergripande målen för verksamheten och enhetscheferna skall i sin tur tillämpa det som är väsentligt för avdelningen. Att göra visionen och målen begripliga samt lättanvända ligger i enhetschefernas ansvar då de skall förmedla styrkortets betydelse till medarbetarna. Studien visar att sjuksköterskorna och läkarna på Sahlgrenska Universitetssjukhus är positiva till fokusscheman, som är handlingsplaner av en förtydligande beskrivning av målen och strategierna i vården för att uppnå resultat. Intervjupersonerna anser att handlingsplanerna är ett framstående alternativ till obegripliga rapporter som finns tillgängliga på Sahlgrenskas hemsida. Vi anser att handlingsplanerna har ökat förståelsen för medarbetarna kring målen och visionerna som sjukvården har.

5.3 Orsak-verkansamband

Kaplan och Norton (1999) menar att ett företags strategi kan ses som en uppsättning av antaganden om orsak och verkan. Styrkortets skall tydliggöra dessa antaganden vilket innebär att målen förenas i orsak- verkan kedjor. Enligt Kaplan och Norton (1999) skall kedjan kunna ta sig igenom målen och måtten för de olika perspektiven. Varje perspektiv skall sättas samman med de valda målen, detta gör att de mål som väljs passar in och har en anledning till varför de har valts. Nørreklit (2000) kritiserar det balanserade styrkortet som menar att konceptet är bristfällig och är baserat på falska uppskattningar av orsak- verkansambanden. Vidare anser Nørreklit (2000) att styrkortet inte tar hänsyn till olika tidsdimensioner inom perspektiven, Johanson m.fl. (2006) menar att detta kommer att ge till följd att aktiviteter får direkta konsekvenser eller konsekventa effekter som uppstår under tidens gång.

Vår studie visar att perspektiven är en del av ett kausalt förhållande som påverkar det finansiella resultatet. Vidare anses ekonomin som en grund då sjukhuset bör hålla budgeten, dock skall perspektiven balansera upp varandra. En av de medverkande i studien menar att perspektiven är sammankopplade och påverkas av varandra. Kaplan och Norton (1999) tydliggör att perspektiven skall balansera för att nå framgång vilket vi kopplar samman till vår studie.

6 Slutsats

I detta kapitel presenterar vi vårt resultat utifrån vår analys. Vi kommer även att besvara studiens forskningsfråga.

Syftet med vår studie var att med hjälp av en fallstudie, undersöka hur det balanserade styrkortet fungerar som ett instrument för att styra verksamheten i Sahlgrenska Universitetssjukhus. För att avgränsa syftet valdes en forskningsfråga till följd av vilka former av problem som kan uppstå vid utformning och implementering av balanserat styrkort på sjukhus.

6.1 Termer av problem

Kommunikation

Dialog som skulle skapa en ökad förståelse för det balanserade styrkortet mellan ledningen och de anställda anser vi inte har lyckats vid införandet av styrkortet. Vi anser att dialoger och kommunikationer mellan ledningen och de anställda bidrar till att medarbetarna blir medvetna om vad som försiggår i verksamheten. En aktiv dialog mellan ledningen och de anställda bidrar till att de anställda känner till innebörden av visionen och målen, detta tror vi är en viktig bidragande faktor, då medarbetarna i sin tur vet hur de aktivt skall handla för att nå organisationens mål. Det är viktigt att kommunicera modellen för att få medarbetarna att bli delaktiga.

Engagemang samt kunskap och lärande

Under uppsatsens arbetsgång har vi för varje del ökat vår förståelse för det balanserade styrkortet. Sahlgrenska Universitetssjukhus har visat oss att en ledare för styrkortet bör ha kunskap kring ämnet för att nå framgång. Kunskap och lärande ligger till grund för en lyckad implementering av ett balanserat styrkort. Det är viktigt att ledningen innehar rätt kunskap om ämnet, därför skall ledningen skaffa sig kompetens inom ämnet i form av kunskap och ledarskap för att sedan förmedla det vidare. Begränsad kunskap om ämnet gör det svårt för chefer att på ett pedagogiskt sätt förmedla det vidare till medarbetarna. Kunskap och lärande anser vi är den viktigaste beståndsdelen vid införandet av implementeringen då det är faktorn som avgör hur medarbetarna kommer att uppfatta och ta emot styrkortet.

Ledningen skulle kunna anlita konsulter för att utbilda personalen i ledningen inom ämnet, detta för att ledningen skall känna sig trygga och hemma med termerna. Därefter kan ledningen med en stabil grund föra vidare kunskapen i verksamheten. Är cheferna tillräckligt pålästa och insatta i styrkortet blir det lätt att bryta ned det och förenkla den till medarbetarnas nivå. Arbetet med det balanserade styrkortet bottnar i brist på kunskap om styrkortet.

Ledningens engagemang bidrar till att modellen balanserat styrkort kan tillföra resultat i verksamheten. Det är viktigt att engagera medarbetarna till att fortsätta arbeta och hålla modellen levande annars finns det en risk att konceptet dör ut. Styrmodellen är ledningens verktyg för styrning, det är ett redskap för att verksamheten skall nå sina mål och mått. Arbetet med det balanserade styrkortet är tidskrävande därför bör ledningen kontinuerligt utveckla arbetet med modellen för att inte mista engagemanget och motivationen i ledningen. Arbetet med implementeringen av styrkortet är komplext därför krävs det engagemang och entusiasm från såväl ledningen som medarbetarna. Vi anser att en lyckad implementering beror på ledningens engagemang.

Motivation

Motivation och engagemang från cheferna är avgörande för hur de anställda arbetar. Med hjälp av medarbetarna på sjukhuset lyckas företaget uppnå målen och visionen. Vi finner faktorerna motivation och engagemang ligga till grund för medarbetarnas arbetsroller och beteende på Sahlgrenska. På så sätt drivs medarbetarna till ett ökat intresse för styrkortet och hur det utformats för verksamheten samt motiveras till att ”arbeta hårdare”. Medarbetarna på Sahlgrenska arbetar kontinuerligt för att nå framgång, men de är inte insatta i teorin bakom konceptet. En inblick i styrkortsarbete hade ökat förståelsen för sättet de utför deras arbetsuppgifter. För att uppnå goda resultat för verksamheten bör organisationen göra medarbetarundersökningar som används för att få en inblick av vad medarbetarna anser om styrkortet.

Tidsplanering

En implementering kan aldrig ha en förutbestämd tid för att lyckas. Det krävs välplanerad tid samt engagerade ledningsgrupper för att fokusera på ett mål. Vi anser att den utsatta tiden för implementeringsarbetet skall vara givande för både ledningen och avdelningen samt att medarbetarnas förståelse kring styrkortet skall vara bekant. Vi bedömer att på ledningsnivå finns kunskap samt tid avsedd för implementeringen, dock anser vi att Sahlgrenska Universitetssjukhus inte har lyckats på enhetsnivå. Detta då det tog för lång tid att nå ut till avdelningarna samt att kunskapen inte fanns bland medarbetarna kring styrkortet.

Tydlig vision, strategi och resultat, samt relevant och lättanvänt styrkort

En verksamhet bör ha tydlig vision, strategi och resultat för att fastställa målen för medarbetare i organisationen. Vi anser att styrkortets grunddelar vision, strategi och mål bör vara tydliga då styrkortet bygger på dessa faktorer. Sjukhusets medarbetare har i de vardagliga arbetsuppgifterna i syfte att uppfylla målen och visionen i verksamheten. Är inte dessa tydliga, kan inte medarbetarna utföra sina uppgifter då det saknas en grund för vad verksamheten eftersträvar. För att en organisation skall förstå konceptet bör det vara lättanvänt samt anpassningsbart för medarbetarna. Detta bygger på ett engagemang kring frambringandet av styrkortet, vi anser att aktivt ledarskap dominerar i situationen. Sahlgrenskas mål och vision anser vi vara tydlig, dock har de ännu inte skapat ett lättanvänt styrkort. Vi anser att Sahlgrenska är på god väg med hjälp av deras handlingsplaner, men för att lyckas bör verksamhetsledningen lägga stor vikt på att gå ut med fokusscheman på fler avdelningar för att involvera medarbetarna i arbetet.

Avslutningsvis kan vi dra slutsatserna att det finns ett samband till varför en implementering kan misslyckas. Termerna av problem består av de framgångsfaktorer som krävs för att nå framgång, vilket Sahlgrenska bearbetar kontinuerligt. En implementering kan inte ske på den högsta nivån i organisationen då medarbetarna spelar en avgörande roll kring hur sjukhuset drivs. Tillsammans med engagemang, samarbete och kompetenta ledare med erfarenheter kan en verksamhet skapa ett lyckat styrkort för att nå visionen och målen. Sahlgrenska har lyckats med att implementera styrkortet på ledningsnivå samt för sjukhuset men vi bedömer att på enhetsnivå är de fortfarande på ett implementeringsstadium. Vi anser att implementeringen är lyckad när sjukhuset och ledningen nått framgångsfaktorerna anpassat till medarbetarna på avdelningarna. Medarbetarna skall ha fått en inblick för hur styrkortet fungerar och är anpassad för varje enhet samt medarbetare.

6.2 Reflektion kring studiens genomförande

På grund av tidsbegränsning har vi inte haft möjlighet att ta reda på allt som fordras för att kunna avlägga en helt rättvisande studie. Vi hade självklart fått ett mer rättvisande och objektiva resultat om vi själva hade varit involverade i Sahlgrenska Universitetssjukhusets verksamhet, som anställd eller aktiv kund. Vidare anser vi att valet av kvalitativ undersökningsmetod gav oss de rätta förutsättningarna för att utföra studien med hjälp av intervjuer. Intervjupersonernas svar innehöll värdefull fakta som associerades med det vardagliga arbetet. Detta anser vi inte hade varit möjligt med en kvantitativ undersökningsmetod.

I det stora hela anser vi att studiens tillförlitlighet är hög dock kan rapporten ifrågasättas om antalet intervjuer som vi har genomfört är tillräckligt.

I vår undersökning genomförde vi totalt åtta intervjuer. Frågan vi ställer oss är om detta kan anses vara tillräckligt. Vi anser att det är tillräckligt då vi har som syfte att studera problematik som uppstått vid implementering och hur medarbetarna på Sahlgrenska uppfattar styrkortet i vardagen. Vi har genomfört intervjuer med verksamhetsutvecklare som besitter stor kunskap inom ämnet samt medarbetare som jobbar på avdelningarna.

Nu i efterhand kan vi konstatera att det hade varit intressant att genomföra fler intervjuer med medarbetare som jobbar på andra avdelningar för att skapa oss en djupare förståelse för medarbetarnas upplevelser. Dock påstår vi att den information vi skulle ha fått ut av eventuella intervjupersoner, har övriga intervjupersoner redan bistått oss. Då verksamhetsutvecklarna för respektive avdelning arbetar tillsammans i ledning och har sedan i ansvar att förmedla vidare de beslut som tas för styrkortet till medarbetarna på respektive avdelning.

6.3 Förslag till fortsatta studier

Förslag på fortsatta studier eller forskning är att följa upp Sahlgrenska Universitetssjukhusets medarbetare och deras inställning till styrkortet. Vi kan tänka oss att intervjua fler personer med hjälp av kvalitativa undersökningar alternativt inkludera en kvantitativ metod i studien i form av enkäter för att nå ut till fler personer. Medarbetarna skulle få svara på huruvida åtgärder tillämpas för de uppstående problemen med styrkortet samt upplevda åsikter kring ämnet.

Ämnet balanserat styrkort är omfattande där flera undersökningsområden kan tillämpas. Vidare kan vi tänka oss att gå in på djupare diskussioner i en icke offentlig organisation alternativt jämföra ett privatägt sjukhus med ett kommunalt sjukhus för att se vilka skillnader respektive likheter som framkommer.

7. Referenslista

Ahn, H. (2001a), "Applying the balanced scorecard concept: an experience report", Long Range Planning, Vol. 34, pp. 441-461.

Aidemark, L-G. (2001b), *Balanced Scorecard i Sjukvården – Erfarenheter från Försöksverksamhet med Balanced Scorecard inom fem Landsting*, Landstingsförbundet: Stockholm.

Aidemark, L-G. (2001b), "The meaning of balanced scorecards in the health care organisation", Financial Accountability & Management, Vol. 17 No. 1, pp. 23-40.

Aidemark, L.G. & Funck, E.K. (2009), "Measurement and health care management", Financial Accountability & Management, Vol. 25, pp. 253-276.

Assiri Ali, Zairi Mohammed, Eid Riyad, (2006) "How to profit from the balanced scorecard: An implementation roadmap", Industrial Management & Data Systems, Vol. 106 Iss: 7, pp.937 - 952

Atkinson, H. (2006), "Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?", Management Decision, Vol. 44 Iss: 10, pp. 1441-1460.

Bryman, A. & Bell, E. (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber AB

Chavan, M. (2009), "The Balanced Scorecard: a new challenge", Journal of Management Development, Vol. 28, pp. 393-406.

Funck, E. (2007), "The balanced scorecard equates interests in healthcare organizations", Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 3 Iss: 2, pp.88 – 103

Funck, E. (2009), *Ordination Balanced Scorecard- översättning av ett styrinstrument inom hälso- och sjukvården*, Växjö: University press

Jacobsen, D.I (2002), *Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonom och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Johansson, Ulf, Skoog, Matti, Backlund, Andreas & Almqvist, Roland (2006). "Balancing dilemmas of the balanced scorecard", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 19 Iss: 6 pp. 842 – 857.

Johnson, H.T. & Kaplan, R.S. (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, MA

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992), "The balanced scorecard – measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol. 70 No. 1, pp. 71-90.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996a), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996b), "Using the balanced scorecard as a strategic

management system”, Harvard Business Review, Vol. 74 No. 1, pp. 75-85.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001), *The Strategy Focussed Organisation: How the Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kollberg, B. & Elg, M. (2011) "The practice of the Balanced Scorecard in health care services", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60 Iss: 5, pp.427 – 445

Lundahl, U. & Skärvad, P.H. (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur

Marginson, D.E.W. (2002), “Management control systems and their effects on strategy formation at middle management levels: evidence from a UK organisation”, Strategic Management Journal, Vol. 23, pp. 1019-1031.

Nørreklit, H. (2000), “The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of its assumptions”, Management Accounting Research, Vol. 11 No. 1, pp. 65-88.

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

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

Otley, D. (2001), “Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management”, British Accounting Review, Vol. 33, pp. 243-261.

Thurén, T. (2007), *Vetenskapsteori för nybörjare*, Malmö: Liber

Sahlgrenska Universitetssjukhusets hemsida

<http://www.sahlgrenska.se/sv/SU/Om-sjukhuset/Historik/>

Bilagor

Balanserat styrkort för SU 2007 (bilaga)

Balanserat styrkort- framgångar för SU (bilaga)

Om balanserat styrkort 2012 (bilaga)

Perspponlig kommunikation

V₁ Sahlgrenska Universitetssjukhus, personligintervju 2013-04-29

V₂ Sahlgrenska Universitetssjukhus, personlig intervju 2013-04-30

V₃ Sahlgrenska Universitetssjukhus, personlig intervju 2013-04-30

V₄ Sahlgrenska Universitetssjukhus, personlig intervju 2013-04-30

L₁ Sahlgrenska Universitetssjukhus, personligintervju2013-04-29

L₂ Sahlgrenska Universitetssjukhus, personligintervju2013-05-02
S₁ Sahlgrenska Universitetssjukhus, personlig intervju 2013-04-30
S₂ Sahlgrenska Universitetssjukhus, personlig intervju 2013-05-02

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1 Till verksamhetsutvecklare

Kan du berätta lite om dig själv, vem är du, hur länge har du jobbat på SU, vad är din uppgift på verksamhetsområdet?

Bakgrund

Vad var bakgrunden till att införa balanserat styrkort?

Hur styrdes verksamheten innan styrkortet?

Vad var syftet med att införa modellen?

Hur länge har din enhet använt ett balanserat styrkort?

Hur ser det balanserade styrkortet ut i er organisation?

Vilka motsvarande perspektiv finns? varför har ni valt just dem?

Hur arbetade ledningen med projektet?

Hur länge har du varit delaktig i processen och hur upplevde du den?

Implementering

Hur implementerade ni styrkortet?

Vilka arbetssätt används vid implementering av styrkortet?

Vilka delar av implementeringsarbetet upplevdes som svårare?

Har ni stött på några problem vid implementeringen av balanserat styrkort?

Gick det att åtgärda de?

Vilka personalgrupper engagerades vid utformning och införandet av styrkortet?

Hur går nedbrytningen av företagsövergripande styrkort ned till lägre organisatoriska nivåer?

Hur är den kommunikativa vägen utformad i termer av antingen ”topp down” eller ”bottom up” styrning?

Medarbetare

Hur har ni förmedlat modellens implementering till personalen på lägre nivåer i hierarkin av er organisation?

Hur påverkade implementeringen av balanserat styrkort arbetsbördan för de anställda?

Hur tror du medarbetarna upplevde införandet och användandet av styrkortet?

Fanns det misstro och osäkerhet inför implementeringen bland medarbetarna? Om så, hur hanterade ni det?

Vad gjorde ni för att intressera och motivera medarbetarna för införandet av balanserat styrkort?

Används balanserat styrkort som en ”kontrollfunktion” eller som ett handlingsutvecklande alternativ i det praktiska vardagsarbetet?

Styrkortet

Vad anser du vara fördelarna respektive nackdelarna med balanserat styrkort för Sahlgrenska sjukhus?

Anser du att det finns några brister med ett balanserat styrkort?

Finns styrkortet i hela verksamheten eller bara på vissa delar? Och varför?

Uppdateras/utvecklas styrkortet här på Sahlgrenska?

Skiljer sig styrkortet åt på olika nivåer? Om Ja, Bestäms det på olika nivåer? vilka mått används?

Utvärdering/Uppföljning

Sker det någon form av utvärdering eller uppföljning av arbete med balanserat styrkort? Hur går den till?

Hur arbetar Ni med uppföljning av de olika perspektiven?

Avsattes det tillräckligt med resurser i form av tid, utbildning och pengar från början?

Har styrkortet uppfyllt era syften? Anser Ni att införandet varit lyckat?

Man kan inte planera för alla detaljer, var det något som kom fram under arbetet med styrkortet som hade underlättats av att ha varit förberedd på? Vad hade ni gjort annorlunda?

Hur förebygger ni problem som kan uppstå vid utveckling av styrkortet?

Hur arbetar Sahlgrenska kontinuerligt med balanserat Styrkort?

8.2 Bilaga 2 Till Medarbetare

Hur länge har du arbetat på Sahlgrenska?

Är du bekant med Balanserat Styrkort?

Vad anser du att balanserad styrning tillför verksamheten i allmänhet?

Vad tror du att syftet med styrkortet är?

Kan du se några fördelar respektive nackdelar med det balanserade styrkortet?

Hur ser förståelsen för balanserat styrkort ut hos er medarbetare?

Hur använder du styrkortet i ditt vardagliga arbete?

Har ni stött på några problem i det vardagliga arbetet?

Sker det någon form av utvärdering eller uppföljning av arbetet med balanserat styrkort?

Hur går den till?