



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Utvecklingssamtalets koppling till verksamhetsstyrningen

—

En studie av Helsingborgs lasarett

Författare:

Emma Andersson, Charlotte Gradén och Anna-Karin Hansson

D-uppsats
Vt 2005

Handledare:
Ola Mattisson
Jan-Henrik Nilsson

Förord

Under arbetet med denna magisteruppsats har vi fått hjälp, tips och råd på vägen av flera personer. Utan dessa råd hade uppsatsen säkerligen inte blivit vad den är idag, vi vill härmed rikta ett stort tack till dem som känner sig träffade. Ett särskilt tack riktas till våra handledare Ola Mattisson och Jan-Henrik Nilsson för deras råd under uppsatsen. Vi vill även rikta ett varmt tack till Git-Ann Byström på Helsingborgs lasarett för hennes vänliga tillmötesgående och engagemang i vår uppsats.

Helsingborg den 30 maj 2005

/Emma Andersson/

/Charlotte Gradén/

/Anna-Karin Hansson/

Sammanfattning

Titel:	Utvecklingssamtalets koppling till verksamhetsstyrning. – En studie av Helsingborgs lasarett
Engelsk titel	The performance appraisal linkage to management control systems – A study of Helsingborgs lasarett
Nivå:	Magisteruppsats i företagsekonomi, juni 2005
Författare:	Emma Andersson Charlotte Gradén Anna-Karin Hansson
Handledare:	Ola Mattisson Jan-Henrik Nilsson
Problem:	Ett utvecklingssamtal innehåller aspekter som kan anses ganska enkla att kvantitativt mäta. Men en mer komplicerad sida av utvecklingssamtalet är att mäta de aspekter som kan härröras till kvalitet dit exempelvis kompetenser, medarbetarnöjdhet och värdering av ledarskap kan räknas. Problemet med att mäta dessa aspekter är framförallt att de till stor del beror av subjektiva värderingar i flera led, från dem som genomgår samtalet och av dem som skall tolka resultatet av samtalet. Frågan är huruvida det är möjligt att koppla utvecklingssamtalet till verksamhetsstyrningen, vilket då innebär att resultatet av utvecklingssamtalet därmed skulle tjäna på att kunna mätas.
Syfte:	Syftet är att beskriva och analysera förutsättningar för hur utvecklingssamtal kan kopplas till verksamhetsstyrningen.
Metod:	Uppsatsen grundas på teorier kring utvecklingssamtal och verksamhetsstyrning. Primärdata har samlats in med hjälp av kvantitativa och kvalitativa metoder i form av enkätundersökning och djupintervjuer på Helsingborgs lasarett.
Resultat:	Utvecklingssamtal kan fungera som ett ledningsinstrument när det gäller att förmedla mål och visioner. Samtalet rekommenderas av författarna att användas som en hjälp till att skapa och förmedla den organisationskultur som är önskvärd. Svårt att standardisera då det handlar om individer med olika preferenser och referensramar.
Nyckelord:	Utvecklingssamtal, verksamhetsstyrning, mätning, balanserat styrkort, organisationskultur, styrmedel

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
1 INLEDNING	6
1.1 Bakgrund och problemdiskussion	6
1.2 Syfte.....	10
1.3 Uppsatsens disposition.....	10
2 METOD	12
2.1 Ansats	12
2.2 Datainsamling.....	12
3 VERKSAMHETSSTYRNING	17
3.1 Styrmedel.....	17
3.2 Styrning av verksamheter	18
3.3 Styrning av sjukhus	19
3.4 Samband mellan visionen och verksamhetsstyrningen.....	22
4 UTVECKLINGSSAMTAL FÖR STYRNING	25
4.1 Utvecklingssamtal	25
4.2 Utvecklingssamtal som styrinstrument	30
4.3 Mätningens koppling till styrning.....	31
4.4 Balanserat styrkort	32
4.5 Varför mäta resultatet av utvecklingssamtal?.....	35
4.6 Avvägningsproblematik i mätningen	35
4.7 Den teoretiska referensramen.....	38
5 HELSINGSBORGS LASARETT	40
5.1 Fallverksamhetspresentation	40
5.2 Verksamhetsstyrning på Helsingborgs lasarett.....	41
5.3 Utvecklingssamtal	43
6 ANALYS	47
6.1 Analytiskt upplägg	47

6.2 Mätning	48
6.3 Utvecklingssamtalets roll i verksamhetsstyrningen	57
6.4 Sammanfattning av analys	62
7 SLUTDISKUSSION	64
KÄLLFÖRTECKNING	67
BILAGOR	70
Bilaga 1 Följebrev till enkät	71
Bilaga 2 Enkätformulär	72
Bilaga 3 Sammanställning av enkäter	73
Bilaga 4 Intervjumall controller	75
Bilaga 5 Intervjumall områdeschefer	78

1 Inledning

Detta inledande kapitel sätter ramarna för det som kommer att behandlas i uppsatsen. Bakgrunden till vårt ämne presenteras och problematiseras. Problematikeringen leder fram till vårt syfte och tillhörande delsyften för uppsatsen. Dispositionen kommer att beskrivas där även den kontext som uppsatsen är skriven ur presenteras översiktligt.

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, personalutvecklingssamtal eller resultat- och utvecklingssamtal? Kärt barn har många namn, alla ovan nämnda är begrepp för samma fenomen. Vi har i denna uppsats valt att använda ordet utvecklingssamtal. Detta för att vi menar att det är för utveckling av både individ och verksamhet som samtalet kan sträva. Därför anser vi att nedanstående definition av utvecklingssamtal är den mest lämpliga:

”En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare avhandlande verksamhetens mål och medel, som präglas av ömsesidighet”.¹

Samtalets syfte kan skifta beroende på i vilken kontext som verksamheten verkar i. Dock är det huvudsakliga syftet att utveckla individen så att denna agerar i enlighet med verksamhetens mål och strategier, vilket därmed även utvecklar verksamheten. På det lokala planet är det meningen att utvecklingssamtalet skall ge chefen en bild av vad som behöver kompletteras samt att denna får en känsla av om rätt person sitter på rätt plats eller om det krävs omstruktureringar. Det informationsutbyte som sker mellan chef och medarbetare skall därför fungera som ett led i styrningen där man efter en viss tid gör en uppföljning för att se till att både individen och organisationen är på väg i samma riktning.²

Att omvandla de händelser som sker i en verksamhet till siffror är en gammal företeelse som blivit allt mer använd. Det finns flera orsaker till att en ökad användning av siffror. En av de främsta orsakerna är att siffror anses vara lätta att ta till sig och kan lagras. Siffror visar på något speciellt i de händelser som de beskriver, vilket teorin menar gör att de indikerar förändringar. En central tes i ekonomisk forskning är att ”det som mäts blir gjort”, denna har framkommit mycket på grund av att mätningen visar på att det som mäts utförs.³ Det vill säga att mätningen kan fungera som ”bevis” att något utförs. Vi menar därför att det är av intresse

¹ Jönsson G 2004:12, *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*, Norstedts juridik, Stockholm

² Jönsson G 2004:62-81

³ Ramberg U 2000:16-17

att kunna mäta ett utvecklingssamtal och därmed koppla detta direkt till den verksamhetsstyrning som finns i en organisation. Om en verksamhet kan mäta delar av sin verksamhet tror vi att detta kan hjälpa till att skapa legitimitet för densamma. Genom att mätningen ”bevisar” för omgivning och intressenter att deras resurser används på ett effektivt sätt.

Ett utvecklingssamtal innehåller aspekter som kan anses ganska enkla att kvantitativt mäta, exempelvis hur mycket en person har sålt eller hur många operationer som genomförts etcetera. Men en mer komplicerad sida av utvecklingssamtalet är att mäta de aspekter som kan härröras till kvalitet till vilka exempelvis kompetenser, medarbetarnöjdhet och värdering av ledarskap kan räknas. Problemet med att mäta dessa aspekter är framförallt att de till stor del beror på subjektiva värderingar i flera led, från dem som genomgår samtalet och från dem som skall tolka resultatet av samtalet. Vi ställer oss i denna uppsats frågan huruvida det är möjligt att koppla utvecklingssamtalet till verksamhetsstyrningen, vilket då innebär att resultatet av utvecklingssamtalet skulle tjäna på att kunna mätas. En annan fråga vi ställer oss inför arbetet med uppsatsen är om det är lämpligt att mäta och styra alla delar av utvecklingssamtalet då ett utvecklingssamtal omfattar diskussion kring individen vilket kan göra ämnet känsligt att mäta och styra. Frågor som ”vem vinner på att mäta resultatet från utvecklingssamtalet?”, ”vad är lämpligt att mäta?” och ”för vem mäts det?” uppkommer när diskussion om mätning förs. Då vi menar att organisationen genom mätning kan skapa legitimitet för verksamheten skulle mätningen kunna fungera som ett incitament för ledningen att införa mätning av så många delar av verksamheten som möjligt. En studie av Mintzberg visar att mycket av chefers tid går åt till att samla ihop information som ligger utanför ekonomisystemet. Detta gör att de blir en viktigt kommunikationscentral för planering och uppföljning.⁴ Vi vill i denna uppsats utgå från ett ledningsperspektiv eftersom vi menar att en koppling mellan utvecklingssamtalet och verksamhetsstyrningen ligger nära detta perspektiv. Detta då informationen från utvecklingssamtal idag ligger utanför ekonomisystemen och genom en koppling till verksamhetsstyrningen kan involveras i dessa. Vi tror att det finns en relation mellan informationen i ekonomisystemen och informationen i utvecklingssamtalen, vilket gör det möjligt att koppla samman dessa.

⁴ Ramberg U 2000:54

1.1.1 Tydliggöranden och definitioner

Under denna rubrik kommer vi att tydliggöra hur vi ser på verksamhetsstyrning och mätning. Utöver detta definierar vi för uppsatsen centrala begrepp. Vi presenterar översiktligt den fallverksamhet vi kommer att studera samt tillvägagångssättet för arbetet.

Vi fokuserar i uppsatsen till stor del på de så kallade formella styrmedlen inom verksamhetsstyrningen men vi kommer även att beröra de mindre formaliserade. Till de formella styrmedlen kan exempelvis internprissättning, benchmarking och budgetering räknas. Mindre formaliserade styrmedel är exempelvis organisationskultur, lärande och kompetensuppbyggnad. Dessa presenteras närmre i kapitel tre.

Vad det gäller utvecklingssamtal skiljer vi på vad som mäts i resultatet av själva samtalet som isolerad händelse samt det som mäts avseende samtalen inom verksamheten på organisatorisk nivå. Denna åtskillnad gör vi för att vi vill studera dels samtalet och dess dynamik samt hur ledningen kan ta tillvara på samtalen. Vad vi skiljer på i mätningen av samtalen är dels resultat av utvecklingssamtal där vi studerar kvalitativ och kvantitativ mätning. Kvalitativ mätning avser sådan mätning som speglar personliga åsikter och egenskaper som exempelvis trivsel i organisationen, åsikter om ledarskap, samarbete och liknande. Kvantitativ är exempelvis antal kurser, antal genomförda operationer och liknande, det vill säga så kallade frekvensmått. Bland annat studerar vi hur ledningen kan säkerställa tillvaratagandet av information i utvecklingssamtalet genom mätning.

Definitioner

Kompetens definieras som:

*”en individ eller grupps förmåga att klara av sina arbetsuppgifter”.*⁵

Vi menar att kompetens i detta sammanhang är personalens förmåga att utföra sina arbetsuppgifter vilket ger att denna definition är den som passar bäst in i vår uppsats.

⁵ Wallentin C; Estevall L 1999:215 (sökord kompetensutveckling)

Organisationskultur definieras här som:

*”Den uppsättning idéer, värderingar och normer som kännetecknar ett företag eller annan organisation, eller med andra ord den informella, föreställningsmässiga sidan av företaget och den andra och det klimat som utmärker detta. Företagskulturen anger ideal och riktlinjer för förståelse och handlande i företaget och påverkar bland annat beslutsfattande, kommunikation och sammanhållning”.*⁶

Anledningen till att vi har valt att definiera organisationskultur på detta sätt är att vi menar att organisationskulturen beskriver det inre livet i en organisation då denna styr sättet som organisationen fungerar. I denna uppsats har vi likställt begreppet företagskultur med organisationskultur då dessa begrepp enligt teoretikerna definieras på ett samstämmigt sätt. Vi använder organisationskultur då vår fallverksamhet Helsingborgs lasarett inte kan ses som ett renodlat företag⁷. Definitionen delas av många författare då kulturen anses delas av alla och styra beteendet och sättet att tänka.⁸

I arbetet med att söka efter befintliga metoder för att mäta aspekter i utvecklingssamtalet har vi inte funnit att sådan forskning har bedrivits. Detta ser vi som en brist då forskning visar att en verksamhet tjänar på att mäta då man får ut eftersökt information om verksamheten genom mätning.⁹ Vi menar att det borde vara av största vikt för organisationer att även kunna mäta resultaten av utvecklingssamtalen.

Vi har i uppsatsen utgått ifrån Helsingborgs lasarett då vi anser att denna kontext är intressant att studera då deras kärnverksamhet är väldigt speciell eftersom den i alla led involverar olika människor och på så sätt kan sägas vara av tjänsteproducerande art. Kommunal verksamhet i Sverige är starkt präglad av den praxis som finns i USA när det gäller verksamhetsstyrning. Detta medför att det finns en önskan om att mäta så många delar inom en verksamhet som möjligt.¹⁰ Denna önskan menar vi skulle kunna fungera som ett incitament till varför verksamheten skulle vinna på att resultatet från utvecklingssamtal mäts. Vi har identifierat ett antal faktorer som kan anses sätta begränsningar för verksamhetsstyrning inom ett sjukhus. Dessa har vi identifierat genom att studera den speciella kontext som sjukhus är verksamma inom.

⁶ Ljungberg A; Larsson E 2001:19, *Processbaserad verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund

⁷ jmf Ljungberg A; Larsson E 2001, Flaa P et al 1995

⁸ jmf Flaa P et al 1995:71-84

⁹ Ljungberg A; Larsson E 2001:215

¹⁰ Ramberg U 2000:39-41

Att studera Helsingborgs lasarett är intressant ur den synvinkeln att de under perioden 1/1-2000 till den 30/4-2003 drevs som ett aktiebolag. Detta har genererat att många av de mer moderna verksamhetsstyrningsmetoderna, till vilka det balanserade styrkortet kan räknas, har implementerats på lasarettet.¹¹ För att kunna få en förståelse för och undersöka fenomenet utvecklingssamtal på Helsingborgs lasarett valde vi att först genomföra en enkätundersökning. Syftet med denna var att hitta de personer som genomför utvecklingssamtal på liknande sätt. Då förutsättningarna för utvecklingssamtal skiftar beroende på ett antal faktorer, såsom exempelvis antalet anställda, chefskap och typ av utvecklingssamtal, använde vi enkäten för att kunna göra ett urval av de avdelningar som vi skulle studera. Vi valde avdelningar utifrån de faktorer vars likheter vi ansåg viktiga och detta gav oss större möjlighet att jämföra svaren från våra djupintervjuer. Djupintervjuer med de personer som utför utvecklingssamtal på de avdelningar som valdes ut i enkätundersökningen genomfördes.

En förutsättning för att kunna koppla utvecklingssamtalet till de formella styrmedlen är att delar av utvecklingssamtalet är mätbart. För att kunna koppla utvecklingssamtalet till verksamhetsstyrningen tror vi att samtalets struktur och uppbyggnad spelar en viss roll. Vi ämnar därför undersöka om utvecklingssamtalet går att göras mätbart samt om/vilken roll struktur och uppbyggnad spelar.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera förutsättningarna för hur utvecklingssamtal kan kopplas till verksamhetsstyrningen.

Delsyften för uppsatsen är:

Att utveckla en teoretisk referensram för verksamhetsstyrning och utvecklingssamtal.

Att beskriva verksamhetsstyrning och utvecklingssamtal på Helsingborgs lasarett.

Att analysera kopplingen mellan utvecklingssamtalet och verksamhetsstyrningen.

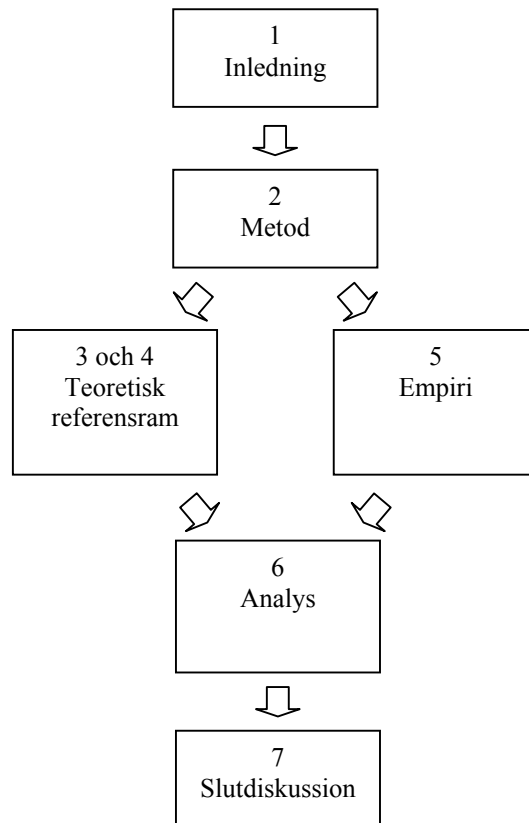
1.3 Uppsatsens disposition

Kapitel ett presenterar det ämne och de syften som vi kommer att arbeta utifrån. Kapitel två beskriver de metoder vi har använt för att samla in information så att vi kan besvara vårt syfte samt delsyften. I kapitel tre och fyra skapas vår teoretiska referensram, vilken kommer att

¹¹ E-postkontakt Git-Ann Byström 2005-05-12

användas i analysen av vår empiri. Den insamlade empirin från Helsingborg lasarett presenteras i kapitel fem. Kapitel sex är vårt analyskapitel vilket delas upp i två delar, en som behandlar mättingsproblematik och en som behandlar verksamhetsstyrning. En slutdiskussion kring de funderingar som uppkommit genom våra studier av ämnet avslutar denna uppsats.

Nedanstående figur visar vi hur uppsatsen är disponerad.



Figur 1 Uppsatsens disposition

2 Metod

I kapitlet beskrivs och motiveras den valda ansatsen och tillvägagångssättet från problemformulering till slutsats. Nedanstående diskussion kring vår metod har stöd i de metodböcker som studerats under uppsatsarbetet.¹²

2.1 Ansats

Syftet med denna uppsats har både varit av beskrivande och analyserande karaktär. Detta gör att vi erhåller en bred förståelse av ämnet. Vi har i denna uppsats valt att angripa fenomenet utvecklingssamtal med utgångspunkt i teorin för att sedan gå vidare med empiri. Syftet med att börja i teorin är att vi utvecklat en teoretisk referensram som sedan legat till grund för analysen av den empiri vi samlat in. För att förstå hur utvecklingssamtal fungerar i praktiken samt förstå kopplingen till verksamhetsstyrningen har vi samlat in vår empiri från Helsingborgs lasarett.

Inledningsvis fokuserar vi på möjligheten för utvecklingssamtal att kopplas till verksamhetsstyrningen, ett problem som det i dagsläget finns relativt lite dokumenterad kunskap om. Därefter undersöker och analyserar vi möjligheten till att göra resultaten av utvecklingssamtalen mätbara. Anledningen till att vi har angripit problemet på detta sätt är på grund av att vi inte har funnit någon relevant teori om hur man skall mäta resultatet av utvecklingssamtal.

Empirin i uppsatsen består av en studie av Helsingborgs lasarett utvecklingssamtal och verksamhetsstyrning. Vi gjorde detta val eftersom vi menar att lasarettet är en personalintensiv arbetsplats som ständigt är i behov av att upprätthålla kunskaper och utveckla individerna i organisationen. Utvecklingssamtalet blir därför ett intressant fenomen att undersöka på en så stor arbetsplats som lasarettet är.

2.2 Datainsamling

Verksamhetsstyrningslitteraturen rör sig mycket kring boken *Balanced scorecard – I svensk praktik* av författarna Olve; Roy och Wetter vilka har gjort studier om det balanserade styrkortet i svenska företag. Denna studie ger en bild av hur styrkort kan fungera i praktiken. De har även genomfört studier av organisationer inom den offentliga sektorn vilket är relevant för oss som studerar Helsingborgs lasarett. För att få en bredare bild av fördelarna med att

¹² Patel R; Davidson B 2003, Backman J 1998, Dahmström K 2000, Rienecker L; Jörgensen P S 2002

mäta delar av verksamheten har vi bland annat studerat Ljungberg och Larssons bok *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Dock behandlar denna bok inte direkt det ämne som vi har valt att studera, det vill säga utvecklingssamtal. Vi anser ändå att boken har relevans då den lyfter fram faktorer till hur man skall möta framtidens krav i kundfokuserade verksamheter.

Litteraturen kring utvecklingssamtal kretsar i vår uppsats mycket kring ett par författare vilket kan anses ge en snäv bild av ämnet. Dock menar vi att dessa författare har samma teoretiska synsätt vilket har gett oss en representativ bild av ämnet.

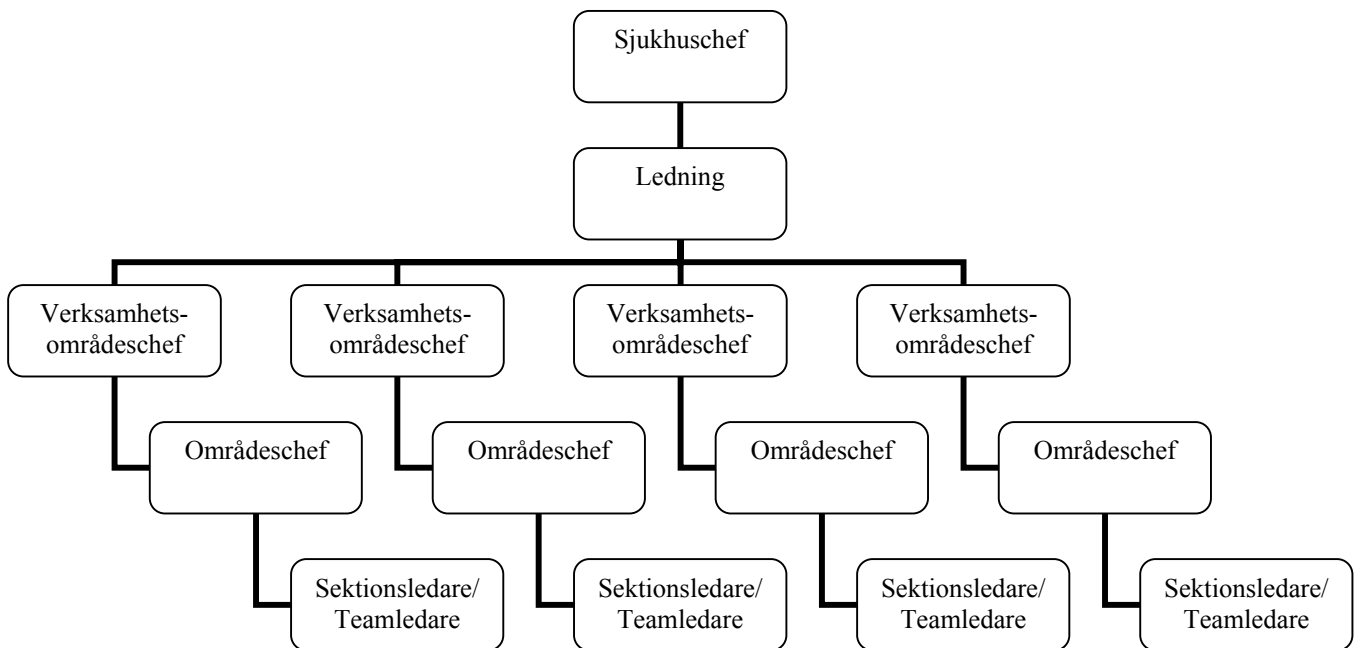
Viss kritik riktas mot oss i användandet av Mikkelsen då större delen av avsnittet som handlar om mätning är hänvisat till hennes bok. Vi anser dock att hon refererar till nyare forskning inom ämnet och på detta sätt ger hon en översiktlig helhetsbild av ämnet som främjar förståelsen hos läsaren innan hon går närmre in på funktion, ideal, metoder för mätning och utformning av samtalssystem.

Efter diskussioner om vilken datainsamlingsmetod som lämpade sig bäst för vårt problemområde valde vi att utföra datainsamlingen i två steg. Detta för att nå så jämförbart material som möjligt och därmed få ett säkrare underlag. Hur vi gick tillväga presenteras närmare i underrubrikerna nedan, där enkäten motsvarar steg ett och intervjuguiden steg två.

2.2.1 Insamling av empiri

Vår önskan var att utföra intervjuer på enheter inom verksamheten som är så lika varandra som möjligt gällande chefsförhållanden, antal anställda, typ av utvecklingssamtal. Vi valde därför att i steg ett utforma en enkät för områdeschefer, sektionschefer och teamledare med så kallad full delegering¹³, att svara på. Vi valde denna grupp då vi ville undersöka hur utvecklingssamtalet utfördes i sista chefsledet. Detta eftersom vi ville undersöka hur samtalen utfördes på operativ nivå inom lasarettet. Vi ville alltså studera hur ledningens direktiv fungerade i praktiken.

¹³ Med full delegering menas här att personen befinner sig på chefsnivå under områdeschefen men har full behörighet att utföra utvecklingssamtal inom enheten.



Figur 2 Förenklad schematisk sammanställning över chefsled

Utformningen av enkätmaterialen gjordes på det sätt att själva enkäten, för så enkel administration som möjligt, lades upp som ett html-formulär (se Bilaga 2) och bifogades i ett e-postmeddelande (se Bilaga 1) till urvalsgruppen, där syftet med enkäten förklarades. Vi valde att utforma enkäten som ett html-formulär för smidig hantering för de som skulle svara samt för oss, då html-formulär med hänseende till administrationen kändes mer lätthanterliga för både urvalsgruppen och oss själva. Utformningen som html-formulär genomfördes också för att nå en hög svarsfrekvens från urvalsgruppen. En tanke bakom denna utformning av enkätmaterialen var att de enheter vi valt ut för denna undersökning är enheter som enligt utsago för tillfället får genomföra en försvarlig mängd undersökningar via enkäter. Genom denna enkla hantering för svarepersonerna ansåg vi att vår svarsfrekvens och därmed urvalsgrupp för intervjuer skulle bli större än om vi utformat och distribuerat enkäten på annat sätt.

Vid utformningen av frågorna i enkäten valde vi en strukturerad enkät med fasta svarsalternativ samt ett par frågor med något mer fria svarsmöjligheter (se bilaga 2). Denna utformning valdes för att vi lättast skulle kunna identifiera de faktorer som vi var intresserade av. Enkäten skickades ut till 79 områdeschefer/personer med full delegering och detta för att, som nämnts ovan, nå så hög svarsfrekvens som möjligt. Dock kan vi inte vara säkra på att alla som borde ha fått enkäten fick den då vår kontaktperson, Git-Ann Byström, inte hittade alla

personer som genomför utvecklingssamtal i sin e-postlista.¹⁴ Vi har i efterhand även upptäckt att vi i följebrevet inte förklarade varför den enskilda individens bidrag är viktigt samt hur bidraget skulle komma att användas. Svaren från enkäterna har behandlats konfidentiellt. Denna behandling av enkätsvaren informerade vi inte om till dem som erhöll enkäten, vilket kan ha påverkat svarsfrekvensen negativt. Vi fick fram till tidsfristen, som var en vecka, in 26 svar, varav 8, beroende på att de var ofullständigt ifyllda, fick räknas som bortfall. Slutligen hade vi alltså 18 fullständiga enkätsvar, då vi inte tog de svar som kom in efter att tidsfristen löpt ut, i beaktande. Detta på grund av att vi efter att tidsfristen gått ut började sammanställa svaren (se bilaga 3) och därefter kontaktade de personer som var relevanta för djupintervjuer.

Gruppering av antal anställda och antal vårdplatser gjordes i efterhand då vi inte hade tillräcklig kunskap om organisationen och därmed inte kunde gruppera dem i enkäten. Vi grupperade dem i kategorier eftersom svaren skilde sig kraftigt åt. Grupperna blev när det gäller antalet anställda 0-50, 51-100 och över 100 och antalet vårdplatser grupperades enligt följande: 0-10, 11-20, 21-30 och över 30. Denna gruppering i efterhand har ingen påverkan på vårt urval.

Urvalet av enheter och därmed potentiella intervjupersoner har till viss del redan motiverats, dock är de kvantitativa variabler vi valde att ta hänsyn till i vårt urval av intervjupersoner följande. Områdeschefer som genomför utvecklingssamtal med maximalt 30 personer, en gång årligen. Antalet avdelningar i urvalet blev då tre. Anledningen till just detta urval är att större delen av litteraturen förespråkar att en chef maximalt genomför utvecklingssamtal med 20-25 personer¹⁵ vilket gjorde att vi ansåg att denna grupp var relevant. Av samma anledning valde vi personer som genomförde samtal en gång årligen. Anledningen till att vi valde områdeschefer är att dessa har ansvarsområden som kan sättas i samband med verksamhetsstyrningen.

Utöver dessa enheter valde vi, för att få ytterligare en dimension att arbeta med, att utföra en djupintervju med en anställd inom verksamhetens ekonomifunktion. Detta motiverar vi med att frågorna vi sökte svar på rör främst verksamhetsstyrning och utvecklingssamtal samt det faktum att syftet med denna uppsats kan härledas till ekonomifunktionen i verksamheten. Enheterna och dess chefer samt personen inom ekonomifunktionen har vi valt att hålla

¹⁴ E-postkontakt Git-Ann Byström 2005-04-13

¹⁵ jmf Jönsson G 2004, Ronthy M 1999, Granberg O 2001

anonyma, dels på grund av önskemål från vissa och dels på grund av att vi på detta sätt menar att vi kunnat få tillgång till sådan information som vi kanske annars inte hade fått.

Med enkätformuläret gjorde vi en kvantitativ datainsamling vilken redovisas och motiveras ovan. För att nå informationsdjup valde vi att genomföra besöksintervjuer, trots att det är en tidsmässigt dyrbar metod, då de borgar för utförliga svar med hög kvalitet.¹⁶

Vi valde att utarbeta en intervjumall, både för områdeschefer och intervjupersonen inom ekonomienheten, med öppna frågor (se bilaga 4 och 5)¹⁷. Detta ger en låg grad av strukturering men en hög grad av standardisering vilket gav oss jämförbara intervjuer.¹⁸ Vi ansåg att den lämpligaste metoden för oss var en intervjumall med öppna frågor för att detta normalt sett ger djupare svar än frågor med både hög grad av strukturering och standardisering.¹⁹

Tolkningen av intervjuerna redovisas i kapitel fem vilket behandlar vår fallverksamhet Helsingborgs lasarett. Detta kapitel beskriver både verksamhetsstyrningen och utvecklingssamtalen på lasarettet. I och med att vissa intervjupersoner velat vara anonyma har vi valt att behandla alla konfidentiellt och de presenteras i källförteckningen i enlighet med deras enkätsvar.

¹⁶ Dahmström K 2000:59-81

¹⁷ I intervjumallen används de begrepp som Helsingborgs lasarett använder om utvecklingssamtal och det balanserade styrkortet, dessa benämns RU-samtal och målkort

¹⁸ Patel R; Davidson B 2003:63-108

¹⁹ Patel R; Davidson B 2003:71-73

3 Verksamhetsstyrning

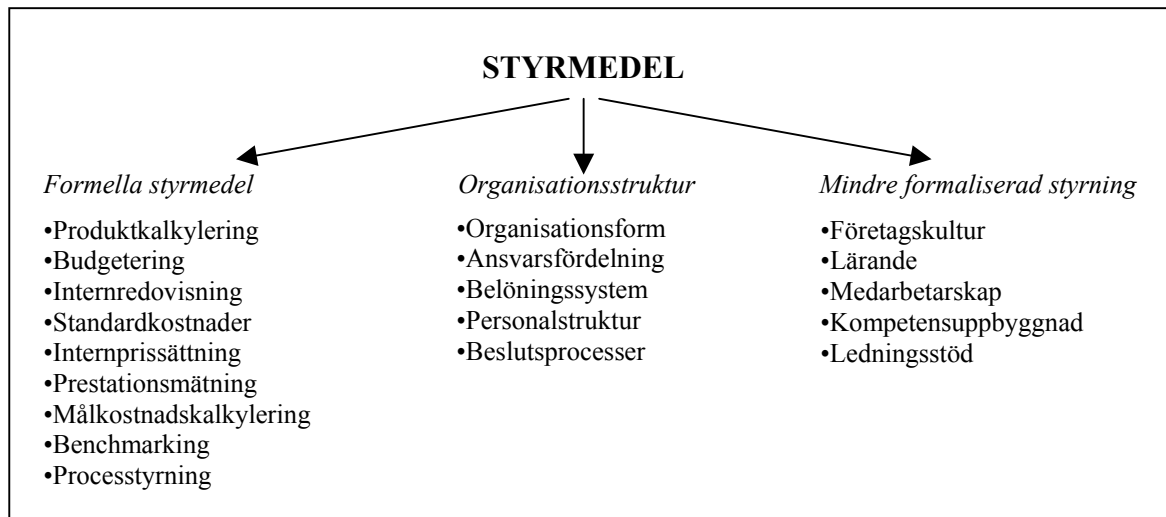
Då ansatsen för denna uppsats är att koppla utvecklingssamtalet till verksamhetsstyrningen presenteras i detta kapitel förutsättningar för verksamhetsstyrning allmänt men även förutsättningar för vår specifika kontext.

3.1 Styrmedel

En verksamhet har uppsatta mål mot vilka de vill att verksamheten skall arbeta. För att kunna veta vart de är på väg samt styra verksamheten behöver de hjälpmedel för att få alla att arbeta i samma riktning. Dessa hjälpmedel kallas för styrmedel och kan vara av olika karaktär. Vissa styrmedel anses vara hårda, det vill säga att de fokuserar på möjligheten att styra tillgångar som är konkreta, exempelvis finansiella resultat. Den andra typen av styrmedel är mjukare och styr därmed de tillgångar som är av mer abstrakt karaktär såsom exempelvis organisationskultur. Samuelsson; i Ax; Johansson; Kullvén, har föreslagit en klassificering av dessa i formaliserade styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserade styrmedel, se figur 3. Till formella styrmedel räknas bland annat kalkylering, budgetering, internredovisning, internprissättning samt prestationsmätning.²⁰ Dessa styrmedel kan sägas vara viktiga för organisationer för att kunna sätta ekonomiska mål för sina verksamheter vilka, med hjälp av den organisationsstruktur man väljer, skall sätta ramarna för arbetet. På senare år har även de mindre formaliserade styrmedlen uppmärksammats och fördelen med att arbeta med dessa har synliggjorts. Fördelarna är att verksamheter lättare kan decentraliseras vilket ger flexibilitet samt att denna hjälper till att identifiera avvikelser, problem och erfarenheter. Framförallt har näringslivet ett större behov idag av att ha en mer decentraliserad och flexibel organisation, då förändringar sker i allt snabbare takt i omvärlden och på den marknad som organisationer verkar i.²¹

²⁰ Ax C; Johansson C; Kullvén H 2002:64-97

²¹ Andersson P M; Persson J E; Ramberg U 2000:7-12



Figur 3 Klassificering av styrmedel (källa: Ax C; Johansson C; Kullvén H 2002:68)

Anledningen till att vi har valt att presentera ovanstående figur är att denna tydligt visar de kategorier av styrmedel som finns. Som vi tidigare nämnt under rubrik 1.1.1 kommer vi att utgå från dessa när vi analyserar kopplingen mellan utvecklingssamtal och verksamhetsstyrning.

3.2 Styrning av verksamheter

Alla verksamheter tjänar på att ha ett övergripande mål att arbeta mot, detta kan vara av olika karaktär beroende på typen av verksamhet. Exempelvis har privata företag ofta finansiella resultatmål till skillnad från offentlig verksamhet som oftast inte har ett resultatkrav utan istället icke finansiella mål som skall verka för att ge verksamheten legitimitet.²² Det som är gemensamt för målen är att de mäter skillnaden mellan input och output, det vill säga skillnaden mellan det som en resurs ger verksamheten och kostnaden för denna. Oftast arbetar organisationer mot någon typ av budget för att kontinuerligt utvärdera och följa upp verksamheten. Budgeten sätter specifika delmål för verksamheten, vilka kan brytas ned till mindre enheter eller avdelningar. Organisationens övergripande mål synliggörs i verksamhetsstyrningen genom att man bryter ned detta till olika verksamhetsmål vilka är lättare att styra mot inom mindre enheter. Verksamhetsmålen utvärderas kontinuerligt genom att verksamhetsstyrningen registrerar utfallet och därefter följer upp detta. Vilken typ/typer av verksamhetsstyrning som verksamheten använder beror på en rad olika faktorer såsom exempelvis ledarstil, organisationsstruktur, beroendeförhållande till intressenter samt vilken

²² Olve N-G; Roy J; Wetter M 1997:241-255

typ av kontext de är verksamma i.²³ Då verksamhetsstyrning beror mycket på den kontext de agerar i har vi i uppsatsen, utifrån verksamhetsspecifik litteratur, identifierat ett antal faktorer som sätter ramarna för verksamhetsstyrning i offentligt drivna sjukhus. Dessa diskuteras nedan för att ge en förståelse för den speciella kontexten.

3.3 Styrning av sjukhus

I alla verksamheter finns styrningsproblem, många lika men också en hel del verksamhetsspecifika. Under denna rubrik presenteras den kontext som lasarett verkar i, vilken ställer vissa krav på verksamhetsstyrningen. Vi kommer att diskutera den professionella organisationen vilket därmed involverar den specifika organisationsstruktur som finns och vilka begränsningar dessa sätter för verksamhetsstyrningen. Ett resonemang kring rituella faktorer och organisationskultur kommer även att föras. Dessa resonemang leder ned till en diskussion kring vikten av kommunikation, vilket är viktigt för ett väl fungerande utvecklingssamtal.

Sjukvård som bedrivs i offentliga sektorn kan kännetecknas som en mycket komplex verksamhet att analysera. Detta då den på grund av sin organisationsstruktur, sin kärnverksamhet och till denna knutna kringtjänster har specifika styrproblem. I sjukhus är det av yttersta vikt att de mäter andra värden än de rent finansiella. Eftersom deras organisation kan karaktäriseras som väldigt professionell där kunden har lite kunskap om sitt behov och därmed måste lita till att de får adekvat vård.²⁴

Eftersom lasarett kan ses som en professionell organisation som består av många olika grupper av anställda inom flera olika professioner kan många rituella faktorer som försvårar för styrning identifieras. Med rituella faktorer menas de faktorer som begränsar den styrandes kunskap om verksamheten. Genom att denna är hänvisad till att kräva någon form av legitimering som ett kriterium på att något är bra fast så inte alls behöver vara fallet. Ett exempel på en faktor som är specifik för sjukhus är läkarlegitimationen. Denna form av legitimering kan vara den enda lösningen för att uppnå integration för en person i en organisation. Rituella faktorer kräver i princip också gemensamma värderingar och kan med ett annat ord kallas klanstyrning.²⁵

²³ Olve N-G; Roy J; Wetter M 1997:17-40

²⁴ Brorström B; Haglund A; Solli R 1999:188-220

²⁵ Brorström B; Haglund A; Solli R 1999:188-220

Exempel på verksamhetsstyrningsproblem som kan kopplas till rituella faktorer är styrningen då en läkare eller sjuksköterska som har legitimation kan vara mycket kompetent rent tekniskt men har samarbetssvårigheter och/eller dålig hand med patienter eller andra intressenter. Legitimationen säger den som styr, att det är en kompetent person men de egenskaper som inte bedöms i legitimationen kanske totalt sett överväger i bedömningen om personen är en önskvärd medarbetare.²⁶ Problemet kan vara svårt att hantera då egenskaper inte är möjliga att styra. Dock menar vi att om organisationen arbetar aktivt med att skapa en önskvärd organisationskultur skapas automatiskt de attityder som organisationen eftersöker.

Det kan vara mer effektivt att styra med hjälp av den rådande organisationskulturen eller styra genom att försöka påverka de subkulturer som finns inom de flesta verksamheter. Om man vill styra genom att på detta sätt påverka beteende måste man ha full information om orsakssamband och även kunskap om kultur- och gruppdynamik.²⁷ Ett aktivt arbete med organisationskultur, menar vi, borgar för att organisationen skapar en bild av sig själva. I förlängningen ger den en bild av organisationen även utåt mot marknaden, vilket kan göra att personer med de önskvärda egenskaperna söker sig till organisationen. Detta kan minska problem med de rituella faktorerna, menar vi.

Organisationen kring lasarett är starkt begränsad av tradition och byråkrati. Landsting har inte ett direkt finansiellt resultatmål utan de har istället ett ansvar att gentemot sina intressenter påvisa servicekvalitet i verksamheten och att deras finansiella resurser används effektivt. De måste med andra ord skapa legitimitet för sin verksamhet.²⁸ Att skapa legitimitet för verksamheten är ett arbete som måste genomsyra hela organisationen. De måste hela tiden ha i tankarna att deras arbetsgivare är staten och för att nå ökade anslag måste verksamheten ha legitimitet i samhället. De ökade anslagen beror på många faktorer som vi inte kommer att beskriva närmare i denna uppsats då det inte är relevant för syftet. Dock vill vi visa på att alla delar av verksamheten är direkt kopplade till varandra och tillsammans hjälper de till att skapa legitimitet för organisationen.

Vi vet att arbete utförs på olika sätt på olika arbetsplatser fastän de är verksamma inom samma bransch. En del av olikheterna kan kopplas till formell ledning medan andra beror på mer subjektiva aspekter och det är dessa som kan kallas organisationskultur. Organisationer är

²⁶ Brorström B; Haglund A; Solli R 1999:188-220

²⁷ Brorström B; Haglund A; Solli R 1999:188-220

²⁸ Olve N-G; Roy J; Wetter M 1997:241-255

inte homogena då de består av individer med olika referensramar och meningar. Kulturen inom en verksamhet kan verka som ett sammanhållande kitt men det är inte säkert att detta kitt är det som bäst främjar verksamheten.²⁹ Alltså har ledningen ett intressant problem att hantera uppifrån och hela vägen ned i verksamheten. Vi anser, att en sådan specifik bransch som offentlig sjukvård med sin speciella organisationsstruktur och det stora antalet anställda kan vara mycket svår att hantera på ett optimalt sätt, anser vi.

Ett annat problem som kan kopplas till värderingar är det faktum att det inom sjukvården finns olika professioner med olika typer av specialister. Det är inte ovanligt att dessa grupper bildar egna, väl sammansvetsade enheter som kan fjärma sig något från andra grupper och dessutom låta bli att ta direktiv då de anser sig veta bäst inom sitt specifika gebit. Ett klassiskt exempel får relationen läkare – sjuksköterskor utgöra, där sköterskor och läkare generellt sett bildar grupper med en ”vi och dem” mentalitet som i och för sig inte behöver innebära problem vad gäller verksamhetsstyrningen men lika väl kan göra det. Vi menar då att en sådan inställning bland annat kan försämma kommunikationen som i sin tur kan leda till sämre kundservice. Stöd för resonemanget finner vi bland annat i det Chester I Barnard sade i Abrahamsson och Andersen, att kommunikation är en viktig aspekt för att kunna samarbeta och sträva mot ett gemensamt mål, att kommunikation är ett viktigt medel att översätta mål till handling.³⁰ Sjukhus kan anses inneha ett institutionaliserat sätt att ”tänka” vilket bland annat kan bero på organisationskultur och den komplexa sammansättningen av verksamheter och specialiteter. Många formella och informella grupper som bär och bekräftar subkulturer i den allmänna organisationskulturen skapas inom de olika verksamheter och specialiteterna. Deras verksamheter är även svåra att mäta både kvantitativt och kvalitativt vilket gör att deras främsta konkurrensmedel är den legitimitet som de skapar då denna säkerställer organisationens resurstillgång och därmed sin överlevnad.³¹

För att knyta an till samtliga identifierade problem under denna rubrik vill vi utveckla problematiken med kommunikation. De flesta kan nog hålla med om att kommunikation kan vara komplicerat, vad någon säger är inte vad en annan uppfattar. Även kommunikation via andra media än talet kan missuppfattas eller förstås i begränsad omfattning om det förstås överhuvudtaget, det vet vi också. Problemet är att i styrningen av en verksamhet undanröja sådant som ”stör” kommunikationen både muntligt och skriftligt. Alltså, förmedling av

²⁹ Abrahamsson B; Andersen J A 2000:129-140

³⁰ Abrahamsson B; Andersen J A 2000:26-59

³¹ Stern C i Ahrne G; Hedström P (red.) 1999:77-90

informationen via kommunikation innefattar olika delar vilka måste vara så korrekta som möjligt för att missförstånd skall undvikas.³²

Vi menar att den organisationsstruktur som finns på lasarett är en matrisorganisation, vilken i litteraturen beskrivs som en tungrodd och byråkratisk organisation med långa beslutsvägar. De karaktäristiska dragen som finns i en sådan organisation är att olika strukturer samarbetar och integreras i varandra. Exempelvis kan nämnas de avdelningar, där anställda kan vara verksamma inom flera olika, ett "rutnät" av avdelningar och medarbetare skapas. Detta gör att det finns flera parallella chefslinjer, vilket i korthet innebär att de anställda inom ett område inte rapporterar till eller ens har samma chef.³³ Här ser vi ett möjligt problem då förvirring och förlust av viktig information kan uppstå bland annat i kommunikationen men även i styrningen av området då chefer styr/leder på olika sätt samt att det också kan uppstå olika uppfattningar om vem som skall informera vem. Detta kan då leda till fel handlingar på grund av brist i kommunikationen. Dessutom är ytterligare ett problem att chefer tolkar mål på olika sätt och har olika uppfattning om hur dessa skall nås. Här anser vi att det finns en grogrund för konflikter då olika direktiv till olika grupper av anställda kan förvirra helhetsbilden av styrningen mot målet och även själva målbilden.

Avslutningsvis vill vi poängtera att vad det gäller val av interna styrsystem är de organisatoriska kraven i kombination med användbarheten. Alltså måste styrsystem anpassas efter vald organisationsform, då det är svårare att anpassa en organisation efter ett system än att göra tvärtom. Viktiga aspekter är att ansvaret skall vara tydligt definierade i styrsystemen, systemet måste vara anpassligt efter verkligheten då omvärldsförändringar och därmed, i vår bedömning, organisatoriska förändringar sker snabbare nu än tidigare. Styrsystem måste vara både förståeliga samt lättanvända rent strukturmässigt.³⁴

3.4 Samband mellan visionen och verksamhetsstyrningen

Visionen är den övergripande uppfattningen om vart verksamheten vill nå och hur de vill att omvärlden skall uppfatta dem. Denna är nära kopplad till affärsidén då visionen skall visa vad som skiljer det egna företaget från andra företag. Affärsidén måste i sin tur kunna brytas ned till en strategi som beskriver hur företaget skall arbeta för att nå visionen och behålla de särdrag som skiljer dem från andra. När strategin skall formuleras bör de övergripande målen

³² Flaa P et al 1998:132-144

³³ Granberg O 2001:467-469

³⁴ Samuelsson L A 2001:75-106

brytas ned till delmål. Detta kan ske på olika sätt och det vanligaste är att en budget tas fram för hela företaget vilken bryts ned till mindre enheter. Även handlingsplaner tas fram för hur uppfyllandet av målen skall ske. För att få genomslagskraft i dessa planer är det viktigt att hela företagets verksamhet involveras. Idag har ett problem med den traditionella ekonomistyrningen identifierats då den inte täcker in sådana delar av verksamheten som idag anses relevanta³⁵, till vilka enligt oss, exempelvis utvecklingssamtalen kan räknas. Därför har ekonomistyrningen gått över till att omnämnas verksamhetsstyrning då inte bara rent ekonomiska faktorer involveras i denna.³⁶

Den mer moderna synen på verksamheter har även lett till att nya styrmedel har fått genomslagskraft. Till dessa kan nämnas det balanserade styrkortet och benchmarking. Då konkurrensen blivit större beroende på olika faktorer, till vilka kan nämnas den ökade globaliseringen, ny teknik och ändrade krav från kunder, har verksamheter fått större krav på att leverera bra service till kunderna. Dessa ändrade krav har gjort att det fordras andra sätt att mäta företagets verksamhet. Fokus ligger allt mer på att mäta de prestationer som utförs och agerandet mot kunden ses som en ömsesidig relation där kunden hela tiden involveras och är delaktig. Kundens delaktighet i verksamheten kan liknas vid en värdekedja där företagets utförda prestationer skapar det värde som kunden får vilket gör att det ställs allt större krav på att dessa kan mätas på ett för verksamheten rättvisande sätt.³⁷ Då en relation omfattar alla steg i värdekedjan är det ofta lättare för företag att se en kund som ett pågående förlopp och inte som en enskild händelse. Att se verksamheten som ett livslångt relationsskapande kan hjälpa företaget då de formulerar sin strategi och i sin tur dennas koppling till visionen. Hela verksamheten måste involveras i strategin då denna skall brytas ned till mål för verksamheten. Därför är det lättare att se verksamheten som en värdekedja istället för enskilda händelser då dessa inte visar på hela verksamheten. Detta underlättar organisationens arbete med kvalitet i kundrelationen.³⁸

När ledningen för ett företag skall beskriva företaget är det vanligast att de av tradition mest använder finansiella mått till exempel resultat och soliditet. En begränsning med detta är att de bara beskriver hur företaget har agerat bakåt i tiden och i första hand svarar på frågan om vad som *har* hänt. Detta gör att de traditionella måtten ger för lite information om framtiden då de generellt sett bara mäter det som har varit. Är det då möjligt att beräkna hur det kommer

³⁵ Olve N-G; Roy J; Wetter M 1997:11-16

³⁶ Olve N-G; Roy J; Wetter M 1997:17-18

³⁷ Ljungberg A; Larsson E 2001:11-41

³⁸ Ljungberg A; Larsson E 2001:11-41

att se ut i framtiden? Det är troligen inte direkt möjligt att mäta framtiden utan det som kan mätas kan anses vara indirekt då de mätetal som anses visa på framtiden är av en annan karaktär. En förändring i grundinställningen hos företaget äger rum om de fokuserar på aspekter som kan härledas till kvalitet vilka anses öka konkurrenskraften i framtiden. Ett problem är dock att mätning av dessa aspekter kan bli för internt fokuserade då de ibland blir svåra att värdera om företaget inte relaterar dessa till omvärlden.³⁹

³⁹ Ljungberg A; Larsson E 2001:215-271

4 Utvecklingssamtal för styrning

Under föregående kapitel presenterade vi förutsättningar för verksamhetsstyrning. Under detta kapitel kommer utvecklingssamtal som fenomen att beskrivas och vikten av att kunna mäta samtal och mätningens koppling till styrningen kommer att belysas.

4.1 Utvecklingssamtal

Personalen är en av de viktigaste resurserna i många av dagens företag det är därför av största vikt att ta tillvara sin personal. Utvecklingssamtalet kan vara ett effektivt instrument i styrningen av verksamheten i den bemärkelsen att det kan snappa upp olika kompetenser och ge medarbetarna en chans till utveckling. Samtalet kan också ge chefen en bild av vad som behöver kompletteras samt att denna får en känsla av om rätt person sitter på rätt plats eller om det krävs omstruktureringar. Det informationsutbyte som sker mellan chef och medarbetare skall därför fungera som ett led i styrningen där man efter en viss tid gör en uppföljning för att se till att både individen och organisationen är på väg åt samma håll.⁴⁰

Många ställer sig säkert frågan vad det är som skiljer ett utvecklingssamtal från ett vanligt samtal. Skillnaden ligger i att utvecklingssamtalet är planerat och förberett innan det äger rum, förberedelserna gäller såväl chef som medarbetare. Samtalet genomförs oftast under en begränsad tid, det vill säga att en viss tid är avsatt för just det samtalet. Utvecklingssamtalet rekommenderas följa en mall, bestående av olika blanketter, vilket gör samtalet delvis formaliserat.⁴¹ Ett utvecklingssamtal skall omfatta alla medarbetare. Detta innebär att även cheferna skall ha samtal med sina chefer och så vidare, både uppåt och nedåt i verksamheten.⁴²

Utvecklingssamtalet handlar till stor del om kommunikation och om att nå organisationens mål. För att kunna nå dessa mål måste medarbetarna vara delaktiga och kunna se vad de kan vara med och påverka, därför är utvecklingssamtal ett viktigt ledningsinstrument. Det är ett utmärkt tillfälle att länka samman individens behov med verksamhetens behov för att kunna styra denna framåt.⁴³ Utvecklingssamtalet skall fungera som en dialog mellan chef och medarbetare, inte som någon enmansföreställning från någons sida. Utan det gäller ”att tänka

⁴⁰ Jönsson G 2004:15-21

⁴¹ Granberg O 2001:344-364

⁴² Jönsson G 2004:22-36

⁴³ Ronthy M 1999:94-154

tillsammans”. Med detta menas att man tillsammans utbyter kunskaper och erfarenheter för att kunna skapa ny kunskap som leder både individen och organisationen framåt.⁴⁴

Under rubrikerna som följer tydliggörs och belyses vikten av att se utvecklingssamtalet som en del av styrningen som organisationen kan ha nytta av på lång sikt. Investeringarna som görs i utbildningar kan ses som en investering för framtiden då det är viktigt att ledningen ser personalen som en tillgång som det rekommenderas att investeras i och inte som en kostnad som skall kontrolleras. Rätt utbildning och rätt information ger höjd belåtenhet med arbetet vilket i sin tur leder till ökad lojalitet och förtroende mot chefer och ledning.⁴⁵

Under nedanstående rubriker i kapitlet kommer utvecklingssamtalet att beskrivas, hur det kan vara strukturerat för att fungera på bästa sätt, enligt de författare som vi studerat under detta uppsatsarbete. Vi har funnit att de flesta författare har samma uppfattning om hur utvecklingssamtalet skall vara utformat och inga direkta skillnader finns. En normativ beskrivning av utvecklingssamtalet kommer här att göras och dessa beskrivningar kommer att ligga till grund för vår analys över utvecklingssamtalen på Helsingborgs lasarett.

4.1.1 Historik

Utvecklingssamtal introducerades på 70-talet i Sverige och en anledning till att efterfrågan på utvecklingssamtalet har ökat beror på viss del av den utveckling av organisationer som skett på senare år. Organisationer har inte samma struktur nu som förr då vi mer och mer går från ett tillverkande samhälle till ett servicesamhälle. Detta ställer allt större krav på att organisationerna tar tillvara på sin personals kompetenser, erfarenheter och informella nätverk etcetera.⁴⁶ På samma sätt som samhället har utvecklats har även utvecklingssamtalet utvecklats och anpassats till dagens sätt att leda och styra verksamheter. Samtalet har gått från att ha varit ett planeringssamtal till att bli ett utvecklingssamtal. Ett planeringssamtal kan beskrivas som ett samtal som inte bygger så mycket på en öppen dialog mellan chef och medarbetare utan snarare på en intervju utförd av chefen. Utvecklingen mot dagens samtal har alltså gått från att ha varit en intervju till att vara en dialog, från avstånd till närhet, från planering till förändring. Samtalet har även gått från att ha varit fokuserat på detaljer till att man nu försöker få en helhetssyn av verksamheten.⁴⁷

⁴⁴ Ronthy M 2004:41-52

⁴⁵ Bansal H; Mendelson M B; Sharma 2001:62

⁴⁶ Jansson T 2004:15-38

⁴⁷ Ronthy M 1999:94-154

4.1.2 Struktur och uppbyggnad

Det finns säkerligen lika många typer av utvecklingssamtal som det finns verksamheter, de flesta har hittat sitt sätt att genomföra sina samtal på. Det är viktigt att både chef och medarbetare är väl förberedda innan samtalet, detta för att kunna få en så god struktur som möjligt. Exempelvis kan detta göras med hjälp av ett formulär, som fortsättningsvis kallas för samtalsguide, där chef och medarbetare fyller i ett exemplar var innan samtalet börjar. Det rekommenderas att chefen innan samtalen börjar informerar sin personal om hur han/hon ser på utvecklingssamtal samt hur organisationen ser på samtalen. Det är av stor vikt att cheferna informerar medarbetarna om hur de ställer sig till utvecklingssamtalet. Detta för att skapa förtroende hos medarbetarna vilket påverkar engagemanget.⁴⁸ Det är svårt att motivera andra om man inte själv är motiverad. För att få chefen att känna sig motiverad anser vi att organisationen kan börja med att försöka motivera denna. Detta kan göras genom att chefen själv genomgår utvecklingssamtal med sin chef för att få en förståelse av sin roll i de samtal som han/hon skall genomföra med sina medarbetare. Innan samtalen börjar är det även lämpligt att kommunicera ut organisationens syften med samtalen samt det förväntade resultatet.⁴⁹ För att chefen skall kunna förmedla detta till sina medarbetare är det viktigt att denna förstår syftet och vikten av samtalen vilket vi menar skulle kunna synliggöras i dennas egna utvecklingssamtal. Samtalen öppnar upp för ett större engagemang hos medarbetarna vilket i sin tur kan leda till att verksamheten uppnår sina mål. Detta på grund av att förståelsen för verksamheten ökar samt att den enskilde individen kan se vad just hon/han kan göra för att utvecklas samt hur verksamheten skall utvecklas.⁵⁰

En annan viktig förberedelse är att informera under vilken tidsperiod som samtalen skall hållas, detta dels för egen planering men också av respekt till sina medarbetare så de kan planera sin tid. Som tidigare nämnts är goda förberedelser från båda parter viktigt för att dialogen skall bli så öppen som möjligt.⁵¹

Platsen för utvecklingssamtalet är viktigare än vad många kanske tror. Det är viktigt att hitta en miljö som båda parter känner sig avslappnade i, detta för att ingen skall känna att de hamnar i underläge. Denna känsla kan till exempel uppkomma om samtalet förs inne på chefens kontor, som då blir en form av maktcentrum och samtalet får inte den avspändhet som

⁴⁸ Jönsson G 2004:57-61

⁴⁹ Ronthy M 1999:94-154

⁵⁰ Jönsson G 2004-17-21

⁵¹ Jönsson G 2004:57-61

krävs. Helst skall platsen vara ostörd och så neutral som möjligt. Ytterligare en viktig aspekt i förberedelserna är att tillräckligt mycket tid är avsatt så att man inte behöver stressa fram några beslut eller att allt som skall tas upp hinns med.⁵²

När det väl är dags för samtal tjänar detta på att inledas på ett sätt som känns naturligt, exempelvis en neutral fråga som får igång samtalet. Under samtalet kan samtalsguiden användas som en slags checklista för att kontrollera att de viktigaste punkterna tagits upp. Det är dock viktigt att inte följa samtalsguiden slaviskt, eftersom samtalet då kan kännas styrt och stelt. För att få ett avslappnat samtal är det viktigt att man är påläst, vet vad som skall tas upp och guiden kan då fungera som stöd istället för något man läser innantill. Förutsättningar ges då för ett mer avslappnat men ändå kvalitetssäkrat samtal.⁵³

För att kunna följa upp utvecklingssamtalet rekommenderas de konkreta åtgärderna att skrivas ned gemensamt i slutet av samtalet för att undvika förvirring om vem som skall göra vad samt vilka övriga överenskommelser som gjorts. Eftersom detta skrivs ner gemensamt kan det skrivas under av både chef och medarbetare för att undvika oklarheter.⁵⁴ Dokumentationen är viktig och ett hjälpmedel för chefen att hålla reda på vad som beslutats under samtalets gång då denna ofta har många utvecklingssamtal att hålla rätt på.⁵⁵ För att ta vara på lärdomar från utvecklingssamtalet kan samtalet avslutas med en utvärdering och feedback, exempelvis genom det formulär som båda fyllt i innan samtalet avslutades. Dels för att ta med sig saker som varit bra men också för att lära sig av misstagen så att dessa inte upprepas. Den feedback som ges skall vara menad som en hjälp i det fortsatta arbetet, den skall vara konkret samt att den måste vara riktat mot något som är förändringsbart.⁵⁶

Det finns olika typer av utvecklingssamtal. En del organisationer väljer att ha individuella samtal andra väljer gruppsamtal och vissa väljer båda typerna, det är upp till varje enskild organisation att hitta det arbetssättet som passar denna bäst. Fördelen med individuella samtal är att medarbetaren får en chans att uttrycka sina personliga behov och att fokus ligger just på individen under samtalets gång. Problemen med individuella samtal är att det finns en risk att det blir ett samtal mellan den överlägsne och den underlägsne.⁵⁷ Det vill säga att

⁵² Jönsson G 2004:62-81

⁵³ Jönsson G 2004:62-81

⁵⁴ Jönsson G 2004:62-81

⁵⁵ Ronthy M 1999:94-154

⁵⁶ Jönsson G 2004:62-81

⁵⁷ Granberg O 2001:344-364

medarbetaren känner sig underlägsen vilket kan resultera i att samtalet inte uppnår önskad effekt. Fördelen med gruppsamtal är att det underlättar problemlösningen och sätter för gruppen att lösa eventuella problem. Ytterligare en fördel är att man kan hitta ett bra arbetssätt för gruppen samt att de får en ökad förståelse för varandra.⁵⁸ Nackdelen är att vissa medarbetare inte känner sig hemma i gruppen och blir därför tysta. Detta i sin tur kan resultera i att dennas åsikter inte förs fram fastän han/hon skulle vilja detta.⁵⁹

Uppföljningen av utvecklingssamtalet är en mycket viktig del i processen framförallt för att kunna kontrollera om sådant som blivit bestämt under tidigare utvecklingssamtal har genomförts. Inte bara för att mäta utan även för att se till att arbetet flyter på som det skall och att medarbetarna är nöjda med sin arbetssituation. Om organisationen tillämpar individuella utvecklingssamtal tjänar även uppföljningen på att ske individuellt. Tillämpar organisationen istället gruppsamtal rekommenderas uppföljningen av Ronthy således ske på gruppnivå.⁶⁰

Hur ofta skall samtal genomföras?

Den genomgående trenden är att utvecklingssamtal utförs minst en gång om året. Det kan variera lite från företag till företag, en liten verksamhet med få anställda har kanske en annan möjlighet till att ha flera utvecklingssamtal på ett år än vad en stor organisation har.⁶¹ Minst ett utvecklingssamtal per år är alltså vad organisationer bör ha men i många fall rekommenderas två samtal, oftast ett huvudsamtal och sedan ett uppföljningssamtal. Uppföljningssamtalet är ett bra tillfälle att se att det som bestämts under huvudsamtalet efterföljs och att arbetet fungerar som det skall.⁶²

Vad innehåller samtalet?

Ett utvecklingssamtal innehåller, enligt Jönsson, en öppen och en sluten del. Den öppna delen kan innehålla utbildning, byte av arbete och förändrade arbetsuppgifter etcetera. Denna del omfattar beslut som kräver eftertanke vilket gör att dessa ofta inte tas i anslutning till samtalet utan att chefen rådfrågar andra personer inom verksamheten.

Den slutna delen är av mer personlig karaktär för både chef och medarbetare. Exempelvis kan denna del innehålla relationsproblem på arbetsplatsen, ambition och prestationsnivåer och

⁵⁸ Ronthy M 1999:94-154

⁵⁹ Granberg O 2001:344-364

⁶⁰ Ronthy M 1999:94-154

⁶¹ Ronthy M 1999:94-154

⁶² Ronthy M 1999:100-101

personliga frågeställningar. Detta är information som rekommenderas att behandlas konfidentiellt.⁶³

Lönesamtal – vara eller icke vara?

Under många år har det ansetts tabu att under samtalet diskutera lönen men på senare år har verksamheter mer och mer gått över till individuella lönesystem vilket medfört att en direkt koppling mellan utvecklingssamtalet och lönen skapats. Fortfarande finns det olika åsikter om lönesamtalets involvering i utvecklingssamtal. Dock har vi märkt en svag förskjutning mot att fler och fler författare inom ämnet förespråkar lönesamtal i samband med utvecklingssamtal. Det är egentligen upp till varje organisation att besluta om huruvida utvecklingssamtalet ska innehålla lönesamtal eller inte. Fördelarna med att involvera löneförhandlingar i samtalet är att många anställda vill prata om lönen samt att en naturlig koppling skapas i och med en allt ökad grad av decentralisering och därmed ökad delegering av ansvar. Detta medför att lönesamtalet blir ett allt viktigare ledningsinstrument. En av nackdelarna är att hela utvecklingssamtalet blir ett lönesamtal och många av de viktiga aspekterna glöms bort.⁶⁴ En risk som vi identifierat, är risken för suboptimering då medarbetaren kan vilja framstå i så god dager det bara går för att erhålla så bra lön som möjligt.

4.2 Utvecklingssamtal som styrinstrument

Vi har alla olika drivkrafter inom oss som gör oss till unika individer. Det är bra att alla inte är lika, det krävs olikheter för att få såväl samhället som den enskilda verksamheten att fungera. I en organisation gäller det att få alla olikheter att dra åt samma håll för att nå uppsatta mål.⁶⁵ Utvecklingssamtalet kan därför fungera som en pusselbit i verksamhetsstyrningen i den bemärkelsen att samtalet fungerar som ett incitament till handlande från ledningen sida. Det gäller att kommunicera ut sina målbilder för att få medarbetaren att känna ett behov av att utvecklas. Genom sin styrning av verksamheten kan ledningen skapa motivation, engagemang samt att få medarbetarna delaktiga. I utvecklingssamtalet får den enskilde individen en chans att uttrycka vad han/hon känner samt att chefen får en chans att berätta vad organisationen har för förväntningar på den enskilde. För att skapa det engagemang hos medarbetaren som krävs för att målen skall nås krävs det att målbilden är tydlig, konkret, inspirerande, spännande och rolig.⁶⁶ För att få ut bästa möjliga resultat för både individen och organisationen är det viktigt

⁶³ Jönsson G 2004:22-28

⁶⁴ Granberg O 2001:344-364

⁶⁵ Normann R 2000:87-100

⁶⁶ Jansson T 2004:27-32

att samtalet följer det mönster/struktur som presenterades under rubriken 4.1.2. Det är viktigt att man utformar denna struktur så att man får förutsättningar för att motivera medarbetarna att utveckla både sig själva som individer samt organisationen. Samtalet som genomförs måste vara utvecklande, annars kostar det mer än det smakar i den bemärkelsen att tid är pengar. Om en chef avsätter tid för exempelvis 25 medarbetare och det inte genereras något nämnvärt resultat ur samtalet kan detta ses som bortkastad tid, för både chef och medarbetare.⁶⁷ Konsekvenserna av ett dåligt genomfört samtal kan bli att man står och stampar på samma ruta som innan utan att komma vidare, detta är varken önskvärt för individen eller organisationen. Det är naturligtvis positivt om organisationen lär sig något av/genom samtalen, tar tillvara det som varit positivt samt lära sig av det som inte varit lika positivt så att man inte gör samma misstag om och om igen.⁶⁸

4.3 Mätningens koppling till styrning

Vi menar att det är viktigt att organisationer idag försöker mäta så många delar av sin verksamhet som möjligt. Nedan beskrivs ett antal fördelar samt vilka svar mätning kan ge. Dessa fördelar och svar menar Ljungberg och Larsson borde fungera som incitament till att försöka få till stånd mätning inom så många delar av verksamheten som möjligt.⁶⁹ Dessa punkter är inte specifika för sjukhus utan kan ses som generella. Vi menar dock att dessa är applicerbara även i den kontext vi studerar.

- Mätning ger svar på var och varthän
- Mätning ger beredskap för handling
- Mätning möjliggör jämförelser
- Mätning leder till styrning genom fokus
- Mätning identifierar problem
- Mätning skapar ett gemensamt språk
- Mätning tydliggör sambandet mellan insats och resultat
- Mätning motiverar
- Mätning underlättar delegering
- Mätning ger motiv till förändring
- Mätning är nödvändig för fullständiga förbättringar

⁶⁷ Wallentin C; Estevall L 1999:422-423 (sökord utvecklingssamtal)

⁶⁸ Mikkelsen A 1998:60-70

⁶⁹ Ljungberg A; Larsson E 2001:215-272

Dessa punkter anser vi ger en motivation till varför man inom en verksamhet skulle tjäna på att fokusera sin verksamhetsstyrning till att mäta olika objekt då ovanstående fördelar med att mäta finns. Ett problem, som vi identifierat, kan dock vara att det är svårt att mäta direkta effekter av resultatet av utvecklingssamtalet. Om verksamheten hittar faktorer i samtalet som går att mäta och sätta mål på kan det ändå vara svårt att mäta effekten av ett mål. Exempel om den anställda får det personliga målet att gå ner 10 kilo i vikt, hur mäter de då effekterna av uppfyllelsen av målet? Det går att tänka sig att en viktninskning kan leda till att den anställda blir friskare och piggare då många sjukdomar kan relateras till övervikt. Dock kan man inte direkt koppla viktninskningen till minskad sjukfrånvaro, då minskad sjukfrånvaro kan bero på en rad faktorer vilka kan vara relaterade till personens miljö utanför arbetet. Detta är en av svårheterna med att mäta faktorer i samtalet eftersom samtalet hanterar individen och dessa omfattas av subjektiva värderingar.

Vi har inte identifierat några befintliga modeller för att mäta utvecklingssamtal men vi menar att den verksamhetsstyrningsmodell som bäst tar tillvara på de aspekterna i samtalet som inte är kvantitativt mätbara utan mer relaterade till kvalitet är det balanserade styrkortet. Vi har i denna uppsats därför valt att presentera det balanserade styrkortet och undersöka dess möjliga koppling till utvecklingssamtalet. Då det balanserade styrkortet kan användas på koncernnivå såväl som på individnivå⁷⁰ menar vi att detta är lämpligt att koppla samman med utvecklingssamtalet. Lämpligheten anser vi finns eftersom man kan bryta ned styrkortet till individnivå och därmed kan koppla utvecklingssamtalet som behandlar individen till detta. Nästföljande avsnitt presenterar det balanserade styrkortet översiktligt men vi diskuterar även de brister som finns med styrkortet.

4.4 Balanserat styrkort

Det balanserade styrkortet (the balanced scorecard) är en modell för intern styrning som kan ge balans mellan finansiella och icke finansiella mått, kortsiktiga och långsiktiga mål samt mellan det interna och det externa perspektivet. Styrkortet synliggör tre delar av verksamheten: deras vision, strategi, mål och mått för de perspektiv som organisationen fokuserar på.⁷¹

Det balanserade styrkortet skall visa strategin genom att välja de olika perspektiv som de vill fokusera på. De vanligaste perspektiven är de finansiella-, kund-, det interna och lärande- och

⁷⁰ Andersson P M; Persson J E; Ramberg U 2000:15-18

⁷¹ Olve N-G; Roy J; Wetter M 1997:11-40

tillväxtperspektivet. Det kan även förekomma andra perspektiv än de nämnda då dessa är tagna från styrkortets grundversion. Dock har företag i Sverige ofta medarbetarna som ett perspektiv då dessa ofta har en stark ställning i svenska företag. När en verksamhet har beslutat vilka perspektiv som är lämpliga för verksamheten måste de välja vilka mål och mått som skall representera de olika perspektiven.⁷² Att välja vilka mått som skall mätas är inte lätt då det inte räcker att bara mäta utan att prestationen måste mätas på rätt sätt. När man bestämmer sig för att införa ett nytt mätsätt i verksamheten måste man fråga sig vad denna kan ha för styreffekt på verksamheten. En snedvriden bild av verksamheten kan uppstå om man mäter fel saker och på fel sätt.⁷³ Exempel på detta kan vara en högskola där det anses lämpligare att beräkna antalet utexaminerade eller var i yrkeslivet de hamnar än att beräkna de bidrag från staten som högskolan erhåller för varje utexaminerad, alltså de monetära resultaten.⁷⁴ Ofta anses det enklare att mäta de finansiella nyckeltalen, till vilka exempelvis resultat och soliditet kan räknas, än att mäta de icke finansiella nyckeltalen som till exempel kund- och medarbetarnöjdhet. De icke finansiella nyckeltalen kan vara svåra att sätta ett värde på, då de beror på en subjektiv bedömning. Verksamheter måste vikta och införa en bedömningsskala på vilken man bygger bort de subjektiva bedömningarna så mycket som möjligt.⁷⁵

En grundtanke med det balanserade styrkortet är att det skall fånga viktiga värden som inte alltid hittas bäst i finansiella mått. Därför anses det balanserade styrkortet fungera tillfredsställande i verksamheter som inte har vinst som huvudsyfte, vilket ofta gäller i offentlig verksamhet såsom sjukhusverksamhet. Många av den offentliga sektorns verksamhetsområden kan säga vara av tjänsteproducerande typ som har många områden där styrbehoven är stora.⁷⁶

I vissa kommuner mäts prestationer både i form av finansiella mått men det börjar idag även bli vanligare med prestationsmätning rörande kvaliteten, här kan det nämnas att många kommuner undersöker kundnöjdhet. En fördel med att kunna mäta kvalitet är att aktiva jämförelser mellan kommuner är möjlig. De olika kommunerna skulle kunna använda sig av benchmarking, vilket innebär att man jämför sin verksamhet med externa och/eller interna enheter som har liknande verksamhet, eftersom verksamheter inom den kommunala sektorn

⁷² Andersson P M; Persson J E; Ramberg U 2000:7-18

⁷³ Ljungberg A; Larsson E 2001:215-216

⁷⁴ Olve N-G; Roy J; Wetter M 1997:241-255

⁷⁵ Ljungberg A; Larsson E 2001:215-271

⁷⁶ Olve N-G; Roy J; Wetter M 1997:241-255

inte skiljer sig så mycket åt mellan de olika kommunernas aktiviteter. Ett problem är dock att det är lättare att mäta resursinsatserna och aktiviteterna till skillnad från effekten av ett aktivt arbete med dessa.⁷⁷

Kritik mot det balanserade styrkortet

Mycket kritik som förts fram mot det balanserade styrkortet rör förståelsen för orsak-verkan kedjor.⁷⁸ Detta ställer vi oss frågande till då, som nämnts tidigare, effekten av det som mäts kan vara svår att se. Det kan alltså vara svårt att direkt se en koppling mellan, till exempel, de icke finansiella nyckeltalens måluppnåelse och förbättrat finansiellt resultat. Vad som har förbättrat resultatet kan vara svårt att direkt utläsa genom styrkortet. Vi ställer oss kritiska till en direkt härledning mellan icke finansiella och finansiella nyckeltal. Att en ökad satsning på människorna i verksamheten ger synergieffekter ifrågasätter vi dock inte. Kritik som Müller lyfter fram är det fokus på finansiellt resultat som fortfarande dominerar trots att verksamheter arbetar med det balanserade styrkortet och därmed skall ha balans mellan perspektiven och nyckeltalen.⁷⁹

En annan kritik som kan föras fram i diskussionen kring arbetet med det balanserade styrkortet är det faktum att det kan vara administrativt tungrovt. Detta gäller både i utvecklandet och i det kontinuerliga arbetet med styrkortet.⁸⁰ Kritik som vi anser kan vara relevant för vårt ämne är att det finns en risk för att målkonflikter uppstår vilket gör att medarbetarna blir osäkra på verksamhetens mål. Vi menar att det är väldigt viktigt att se till så att inte målkonflikter uppstår om utvecklingssamtalet kopplas samman med styrkortet. Enligt Andersson, Persson och Ramberg bör inte ett balanserat styrkort kopplas samman med kostnadsbesparingsaktiviteter. Vi menar att detta kanske inte behöver vara ett problem då många kostnadsbesparingar visar på ökad effektivitet.

Under den tid som det balanserade styrkortet funnits som modell har det förts fram mycket kritik mot det. Kritiken har ofta rört själva framtagandet av modellen samt att den önskade balansen mellan perspektiven inte har uppkommit.⁸¹ Trots den kritik som framförs mot det balanserade styrkortet är detta dock en modell som försöker fånga de icke finansiella

⁷⁷ Olve N-G; Roy J; Wetter M 1997:241-255

⁷⁸ Müller J-O 2005:51-52

⁷⁹ Müller J-O 2005:51-52

⁸⁰ Andersson P M; Persson J E; Ramberg U 2000

⁸¹ Andersson P M; Persson J E; Ramberg U 2000:89-101

aspekterna som är viktiga i många av dagens verksamheter. Vilket gör att utvecklingssamtalet möjligtvis kan vara applicerbar på denna.

4.5 Varför mäta resultatet av utvecklingssamtal?

På samma sätt som det är viktigt att göra budgetuppföljningar är det viktigt för organisationen att följa upp och på något sätt värdera medarbetarnas lärande och utveckling. För att kunna göra mätningen på ett så trovärdigt sätt som möjligt för individen är det av stor vikt att kunna precisera det som skall mätas till dennas arbetsuppgifter. För att få mätningen, både kvalitativt och kvantitativt, så effektiv som möjligt inte bara för den enskilde medarbetaren utan också för verksamheten är det av stor vikt att medarbetaren känner till verksamhetens marknadssituation. Detta för att få en större förståelse och se vad just han/hon kan göra för att verksamheten skall utvecklas och uppnå sina mål. Har verksamheten en gång börjat mäta resultat av utvecklingssamtal är det viktigt att man fortsätter med detta kontinuerligt för att inte tappa förtroendet hos medarbetarna. Detta för att de skall förstå och kunna påverka sin situation över en längre tid och kunna se vilka förbättringar som gjorts och vilka som fortfarande kan göras.⁸²

De mål som sätts upp skall helst ha relevans för arbetssituationen och rekommenderas därför utvecklas genom samarbete och delaktighet i utvecklingssamtalet. Därför blir samtalet en viktig del i verksamhetsstyrningen. Det som är relevant för mätning i utvecklingssamtal varierar från organisation till organisation beroende på vilken kontext organisationen är verksam i. Vad som är gemensamt oavsett kontexten är att målen måste vara realistiska samt att själva mätningen av samtalets resultat skall vara anpassad på individnivå.⁸³

4.6 Avvägningsproblematik i mätningen

Syfte och nytta med verksamhetsstyrning och utvecklingssamtal samt nyttan av att kunna mäta resultaten av utvecklingssamtalen har belysts tidigare i denna uppsats. Under denna rubrik kommer olika avvägningssvårigheter som uppkommer i samband med utvecklingssamtalet att belysas, dessa kan i teorin anses vara generella. Dock menar vi att de är applicerbara på utvecklingssamtalet. Avvägningsproblematiken finns både i den kvantitativa och den kvalitativa mätningen av utvecklingssamtalets resultat. I den kvantitativa då det måste bestämmas vilka faktorer som har betydelse i verksamheten och därför skall

⁸² Mikkelsen A 1998:217-223

⁸³ Mikkelsen A 1998:217-223

mätas. Avvägningar måste även göras vad det gäller den mer kvalitativa mätningen i samtalet, denna blir dock mer subjektiv än den kvantitativa.

För att nå en mätning som så långt det är möjligt är i överensstämmelse med verkligheten betonas bland annat vikten av arbetet med mätningens relevans, pålitlighet och felfrihetsgrad.⁸⁴ Om verksamheter och människor skall kunna ledas på ett optimalt sätt krävs korrekt och relevant information.⁸⁵ Härefter ligger ett av problemen med mätningen då säkerställande och framtagande av så korrekt information för bedömning som möjligt kan vara svår.

Det som kanske inte är ett problem i sig men som kan vara ett strukturellt problem med mätningen är det faktum att samtalen och dess deltagare ”är” kontinuerliga processer i sig, vilkas förändringar skall kunna fångas upp och tas tillvara i utvecklingssamtalens struktur. Detta lägger det krav på strukturen, att den är konstruerad på det sätt att den fångar upp förändringar relaterade till utveckling, individer etcetera, annars kan utvecklingssamtal inte försvaras som funktion. Alltså kan utvecklingssamtalens struktur innehålla funktioner för uppföljning och stöd. Enligt Mikkelsen är ett integrerat samtalssystem med tvåvägskommunikation ett sätt att säkerställa detta och härefter betonas vikten av att individen förstår sin egen roll och nytta i verksamheten, inte bara blir/känner sig som ett mål för mätningar.⁸⁶

En aspekt som också bör belysas enligt Mikkelsen är det etiska perspektivet då balansgången mellan ett förtroendefullt samtal och vad som ur det samtalet skall tas upp och mätas för verksamhetens nytta kan vara mycket svår att genomföra. Medarbetarna i en organisation är individer med ett privat område och en personlig integritet. Det är därför viktigt att för samtalen och mätningen av dessa sätta tydliga gränser så inte den personliga integriteten riskerar att kränkas i processen.⁸⁷

Validitet, reliabilitet och skevheter

Mäts det som verksamheten avser mäta och är reflektionen av verkligheten korrekt? Mätningens validitet kan ifrågasättas ur det perspektivet att någons prestationer helt eller

⁸⁴ Mikkelsen A 1998:219-223

⁸⁵ Mikkelsen A 1998:217-219

⁸⁶ Mikkelsen A 1998:217-219

⁸⁷ Mikkelsen A 1998:217-219

delvis inte tas i beaktande då mätningen som verksamheten anser relevant missar just den personens insats och endast tar en annan persons insatser i beaktande, trots att bådas insatser är lika viktiga för slutresultatet. Alltså rekommenderas man i verksamheter lägga mycket vikt vid att utvärdera relevansen av vad som skall mätas så man kan undvika olika felutslag i mätningarna i förhållande till vad som skall mätas.

Reliabiliteten kan förklaras med att om ett beteende mäts flera gånger och resultatet blir detsamma är reliabiliteten hög.⁸⁸ Ett potentiellt problem med reliabiliteten i mätningen av resultatet från utvecklingssamtal i verksamheter är att bedömningen av utvecklingssamtalet inom en avdelning oftast utförs av en person och inte flera samt att det inom en verksamhet ofta finns fler avdelningar, och därmed olika personer, där samma aspekter i ett samtal skall mätas. Alltså kan det finnas en subjektivitet här som kan vara svår att hantera då olika personer gör olika bedömningar oavsett om de har fasta och likadana bedömningskriterier att handla efter.

Skevheten har vi berört lite grand ovan när vi talar om subjektiviteten i bedömningar då skevhet är graden av opartiskhet i bedömningar som görs. Mer eller mindre omedvetet kan en personlig uppfattning, referensram eller liknande påverka en bedömning. Utöver detta kan skevheter uppstå om olika bedömningskriterier används på olika grupper av anställda.⁸⁹ Då de i stor utsträckning är en personlig interaktion som lätt kan färgas av personliga uppfattningar finner vi här ett potentiellt problem med opartiskhetens grad i mätningen av resultatet från utvecklingssamtal. Vad det gäller så kallade karaktärsdrag hos dem som skall värdera utvecklingssamtalen och/eller personerna i dem måste man alltså vara uppmärksam på skevheter i bedömningarna som kan härröras till bland annat personliga egenskaper hos värderarna.⁹⁰

Förutom det faktum att om felaktigheter i mätningar kan ge felaktig grund för bedömningar, handlingsplaner etcetera så kan felaktigheter inom detta område leda till att insamlad information inte anses relevant och därmed förkastas. Resultat av sådan felaktig hantering kan bli frustration i verksamheten, kostnader som inte bärs då nyttan med dem inte nås samt att nyttan med utvecklingssamtalet i sig kan ifrågasättas.⁹¹

⁸⁸ Mikkelsen A 1998:219-223

⁸⁹ Mikkelsen A 1998:219-223

⁹⁰ Mikkelsen A 1998:54-55

⁹¹ Mikkelsen A 1998:219-223

Om vi drar mätproblemet ytterligare ett steg kan man fråga sig vem som skall värdera resultatet av utvecklingssamtalet som den anställde genomgått. Det självklara valet kan anses vara närmsta ansvariga chef men för att hänvisa till Mikkelsen återigen bör tanken bakom detta val grunda sig i bland annat organisatorisk design och värderingens syfte.⁹² Vad det gäller organisationsdesign kan en anställd ha exempelvis två chefer och det gäller att avgöra vem av dessa som är mest relevanta som bedömare, vilket för oss in på syftet med samtalet som vi anser skall bedömas i kongruens med vilken chef som skall genomföra samtal. Det viktiga är menar vi att man aldrig släpper fokus på syftet med samtalet och dess mätning/värdering när man avgör frågor som de vi belyser ovan.

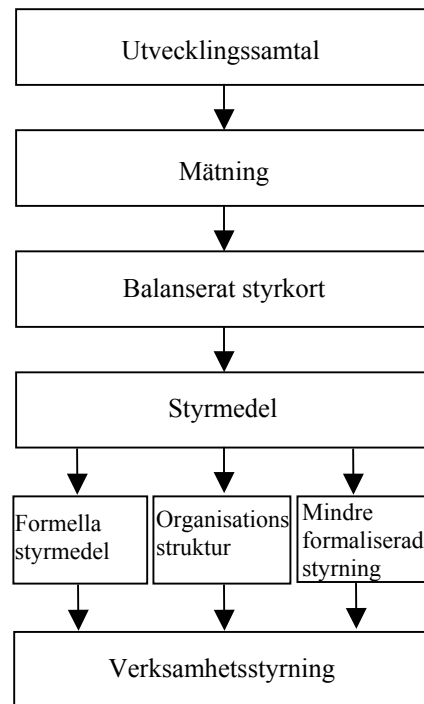
4.7 Den teoretiska referensramen

Kapitel tre presenterade verksamhetsstyrning både allmänt men även de specifika faktorer som karakteriserar den offentliga sjukvården. Under detta kapitel beskrev vi olika former av styrmedel, formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserade styrmedel. Vi har konstaterat att de formella styrmedlen kräver någon form av mätning. Om vi kan mäta resultatet av utvecklingssamtalet både kvalitativt och kvantitativt skulle detta kunna kopplas till dessa styrmedel eller ännu hellre till alla tre kategorierna av styrmedel. Vilket vi menar kan göras med det balanserade styrkortet, vilket presenterades under kapitel fyra. För att kunna visa på vikten av att kunna koppla utvecklingssamtalet till verksamhetsstyrningen har vi beskrivit mätningens koppling till styrningen samt vad utvecklingssamtalet kan vinna på att bli mätt. Vi har även visat på en del avvägningssvårigheter som finns med mätning. För att kunna diskutera huruvida det är möjligt att göra resultatet av utvecklingssamtalet mätbart har vi i kapitel fyra visat på förutsättningar strukturellt och uppbyggnadsmässigt som rekommenderas vara på plats vid ett samtals genomförande.

Nedanstående figur visar hur kopplingen mellan teoridelarna hänger samman, det vill säga att den sammanfattar den teoretiska referensramen.

⁹² Mikkelsen A 1998:247-248

Om utvecklingssamtalet kan mätas kan det kopplas till det balanserade styrkortet. Detta i sin tur är en del av styrmedlen vilka verksamhetsstyrningen består av.



Figur 4 visar den teoretiska referensramen

5 Helsingborgs lasarett

I detta kapitel presenteras vår fallverksamhet. Nedanstående presentation av fallverksamhetens balanserade styrkort och utvecklingssamtal baseras på de intervjuer vi utfört, svaren på våra utsända enkäter samt internmaterial som används i deras utvecklingssamtal. Kapitlet inleds med en kort presentation av verksamheten, sedan följer presentation av verksamhetsstyrningen och utvecklingssamtalen.

5.1 Fallverksamhetspresentation

Fallverksamhet i denna uppsats är Helsingborgs lasarett. Det är en av de största arbetsplatserna i staden med ungefär 2500 anställda och har 350 vårdplatser. Det finns sju verksamhetsområden inom Helsingborgs lasarett och de är – akutcentrum, BFK (barn, familj och kvinnosjukvård), diagnostik, HHH (huvud, hals, hud), internmedicin, planerade operationer samt supportavdelningen. Verksamhetsområdena leds av så kallade VOC – verksamhetsområdeschefer och de har det samlade ansvaret för området. Under verksamhetsområdena finns olika enheter dessa består av en eller flera avdelningar. Över dessa och lasarettets övriga medarbetare och områden styr sjukhuschefen.⁹³

Helsingborgs lasarett ingår i Region Skåne som ett av tio sjukhus och ett av fyra akutsjukhus. Då avancerat medicinskt omhändertagande är mycket resurskrävande och för att kunna ge vårdtagarna den bästa vård möjlig har akutsjukvården begränsats till fyra sjukhus. Inom Region Skåne skall man i första hand vända sig till sin husläkare. Till lasarett bör man beställa tid men oftast söker man sig hit via remiss eller akut.⁹⁴

Verksamheten vid Helsingborgs lasarett har under 2004 utökats då den specialiserade akutsjukvården flyttades från Ängelholm till Helsingborg den första oktober. Tidigare har även förlossningen lagts över till Helsingborg från Ängelholm. Utöver detta har verksamheten avsevärt utökats och lagts om under 2004 och detta har ökat samt förändrat kraven på ledning och anställda för att lyckas leva upp till sin vision.⁹⁵

Ytterligare en aspekt som lasarettet har att arbeta med är den kraftiga ekonomiska obalansen som råder. Trots det gångna årets begränsade kostnadsutveckling på 1,8 % är lasarettets

⁹³ Broschymaterial 2005 Helsingborgs Lasarett , Henell Grafisk Form och Weibull ord & idé. Ruter Media Group

⁹⁴ Broschymaterial 2005 Helsingborgs Lasarett , Henell Grafisk Form och Weibull ord & idé. Ruter Media Group

⁹⁵ Årsredovisning 2004 Helsingborgs lasarett

ekonomiska situation besvärlig. Under 2004 skulle stora besparingar göras parallellt med det tidigare nämnda utökade uppdraget, resultatet av dessa dubbla krav landade på – 43,5 miljoner kronor, vilket är en förbättring från 2003 med nästan 20 miljoner kronor.⁹⁶

5.2 Verksamhetsstyrning på Helsingborgs lasarett

Verksamhetsstyrningen på Helsingborgs lasarett kan i jämförelse med andra offentligt drivna lasarett anses vara förhållandevis modern.⁹⁷ Detta beror mycket på att Helsingborgs lasarett under perioden 1/1-2000 till den 30/4-2003 drevs som ett aktiebolag. Många av de personerna som vi intervjuade menade att det ”tänket” som uppstod under bolagstiden delvis lever kvar vilket gör att de har gått från att vara en helt byråkratisk organisation till att vara lite mer marknadsanpassad. De omnämner sina patienter kunder och satsar mycket på service för dessa.⁹⁸

Under bolagstiden introducerades en rad nya verksamhetsstyrningsinstrument, dock har många av dessa försvunnit igen. Det som lever kvar och fortfarande utvecklas är det balanserade styrkortet som lasarettet har valt att omnämna målkort.

Hur de personer som vi intervjuat upplever lasarettets verksamhetsstyrningar är personligt relaterat. Uppfattningen av nyttan och problemen med verksamhetsstyrningen och deras utvecklingssamtal skiftar beroende på enhetens specifika verksamhet, antalet anställda som denna har samt den personliga erfarenhet och kompetens som chefen har. En återkommande åsikt var att genom utvecklingssamtalens införande har styrningen mot verksamhetens mål tagit fart och synliggjorts.

5.2.1 Helsingborgs lasarettens balanserade styrkort

Helsingborgs lasarett har ett övergripande balanserat styrkort för hela verksamheten. Detta styrkort har i sin tur brutits ned till de olika verksamhetsområdena. Vissa enheter under verksamhetsområdena har även brutit ned detta styrkort till enheten och/eller till den enskilda avdelningen. Lasarettet arbetar med fem olika perspektiv i sina balanserade styrkort. Dessa är kund-, medarbetar-, process-, utvecklings- och finansiellt perspektiv. Under varje perspektiv finns det en vision vilken är nedbruten till konkreta mål vilka i sin tur är nedbrutna i olika nyckeltal som skall mätas. Lasarettet har inte fått alla rutiner för denna mätning på plats i

⁹⁶ Årsredovisning 2004 Helsingborgs lasarett

⁹⁷ Möte Git-Ann Byström 2005-03-03

⁹⁸ Årsredovisning 2004 Helsingborgs lasarett

skrivande stund. Under nyckeltalen finns det olika handlingsplaner beskrivna vilka har som syfte att hjälpa verksamheten att uppnå målen under respektive perspektiv.

De intervjuade hade problem med att identifiera syftet med varför det balanserade styrkortet implementerades i lasarettets verksamhet. Den allmänna uppfattningen verkar dock vara att syftet är att identifiera kritiska framgångsfaktorer samt att styra verksamheten och medarbetarna. Våra intervjupersoner ser kopplingen mellan styrkortet och utvecklingssamtalen framförallt i medarbetarperspektivet. Ingen av våra intervjupersoner nämnde kopplingen mellan nöjda medarbetare och målen i de andra perspektiven exempelvis, menar vi, att de borde se kopplingen mellan nöjda medarbetare och god vård till kunderna, vilket är ett av målen under kundperspektivet.

Implementeringen av det balanserade styrkort har skett på olika sätt efterhand som man inom lasarettet upptäckt att de första metoderna inte fungerat tillfredställande. Det första steget var att varje verksamhetsområde skulle ha ett eget styrkort. Men detta uppfattades bara av medarbetarna som ännu ett moment att utföra och inte som en hjälp till att driva verksamheten framåt. De ändrade då implementeringen till att göra styrkortet frivilligt men detta fungerade inte heller då det blev alldeles för många verksamheter som inte införde det. Det tredje steget var att de gjorde ett styrkort för varje verksamhetsområde, där de enskilda cheferna fick möjlighet att bryta ned detta till den egna verksamheten om de önskade. Ekonomienheten på varje verksamhetsområde fungerar som ett stöd för nedbrytningen.

Det finns olika uppfattningar om vilka perspektiv i det balanserade styrkortet som är viktigast. Vissa intervjupersoner uppfattar det som ett problem att det finansiella perspektivet inte har fått större fokus från ledningens sida. Resurserna styr vilket medför att det finansiella perspektivet anses viktigast. Medan andra anser att det finansiella perspektivet ger sig själv om man fokuserar på de andra perspektiven. Uppföljning av styrkortet sker av kontrollern på varje verksamhetsområde, de stora enheterna har uppföljning varannan månad, de andra något mer sällan. Meningen med denna uppföljning är att chefens ekonomiska ansvar skall tydliggöras och denna skall göras uppmärksam på de förändringar som sker i verksamheten. Vid uppföljningen krävs det av chefen att denna till viss del skall kunna förklara avvikelser mellan målen i det balanserade styrkortet och utfallet i verksamheten.

5.3 Utvecklingssamtal

Tidigare under detta kapitel har vi beskrivit verksamhetsstyrningen på Helsingborgs lasarett, och då framförallt deras balanserade styrkort. Nedan kommer utvecklingssamtalen på Helsingborgs lasarett beskrivas.

5.3.1 Historik

Utvecklingssamtalet på Helsingborgs lasarett har trots arbete med upplägg och genomförande inte utvecklats nämnvärt under åren utan de har sett ganska lika ut sedan starten. Samtalen infördes på Helsingborgs lasarett under 2001 men implementerades fullt ut under 2002. Helsingborgs lasarett implementerade delvis utvecklingssamtalen då de i kollektivavtalet fastslog att dessa skall hållas med alla medarbetare minst en gång om året.

5.3.2 Utvecklingssamtalens struktur och uppbyggnad

Den uppfattning som de flesta intervjuade har om syftet med utvecklingssamtal är att det skall hjälpa till att styra verksamheten och medarbetarna. En intervjuperson anser att samtalen skall fungera som ett instrument för att se vad det är medarbetarna vill lära sig mer om. Att gemensamt komma överens om en utvecklingsplan för individen vilken skall hjälpa till att nå målen för enheten. I förlängningen finns en önskan om att dessa utvecklingsplaner skall kopplas till lasarettets styrkort. Ett par av avsikterna ledningen för lasarettet har med att göra på detta sätt är, enligt vår tolkning, att synliggöra för medarbetarna vilket bidrag de ger i vart ledningen vill ta verksamheten och att lasarettet anser dem viktiga. Utöver detta anser vi att de på detta sätt vill visa för medarbetarna att lasarettet är villigt att satsa på individer som har en strävan att utvecklas. Samtalet har också den rollen att få medarbetarna att vilja utvecklas, skapa större engagemang, stärka sin roll samt att skapa ett ”inre värde”.

Hur ett samtal genomförs skiftar beroende på vilket verksamhetsområde man tillhör men samtidigt kan det finnas skillnader inom ett verksamhetsområde beroende på vilken del av det man tillhör. Det är på Helsingborgs lasarett upp till den chef som skall genomföra samtalen att bestämma vilken struktur de vill ha på samtalet, antingen kan de välja mellan att ha gruppsamtal, individsamtal eller en kombination av dessa båda. Ofta ligger även lönesamtalen i utvecklingssamtalet men detta är upp till varje chef att bestämma hur de vill genomföra samtalet på sin enhet. I de fall där samtalen genomförs i grupp sker oftast uppföljningen individuellt och samband med denna sker även lönesamtalet. Vi har fått uppfattningen att strukturen på samtalen som genomförs skiljer väldigt mycket mellan olika

verksamhetsområden, detta mycket på grund av att det är upp till varje chef att välja vilket sätt som passar henne/honom samt vilket sätt som passar medarbetarna. De flesta har, av våra enkätsvar att döma, individsamtal.

Om utvecklingssamtalet innehåller lönesamtal beror mycket på chefen på enhetens åsikt. Vissa chefer har lönesamtal i samband med utvecklingssamtalet medan andra väljer att inte genomföra ett lönesamtal utan bara sätter lönen efter det att individen har varit på ett samtal. En del intervjupersoner identifierade ett problem i de sparbetning som lasarettet har då dessa sätter ramarna för det som chefen kan erbjuda individen i form av lön och andra ”belöningar”. Det är i vissa fall svårt för chefen att hitta incitament till motivation för den enskilda individen då det inte finns utrymme för några speciella önskemål. Även de utbildningar som individen får måste ha en koppling till enhetens verksamhet vilket i vissa fall inte sammanfaller med de önskemål som individen har.

En av våra intervjupersoner som utför utvecklingssamtal med ett 20-tal anställda har valt att ha samtalen individuellt. Detta dels för att lära känna sina anställda samt för att få en känsla av vem individen är. Hon poängterar även vikten av att hjälpa till och vägleda medarbetaren både vad det gäller arbetet och om personen i fråga har det lite jobbigt utanför arbetet, peppa i svåra situationer. Samtalen anpassas efter individen, för vissa räcker det till exempel med en halvtimme medan andra samtal tar upp till två timmar. På den här enheten sker samtalen en gång per år, det optimala hade varit två gånger men det tar för lång tid med samtal. Det största problemet med fler samtal är inte så mycket att det tar tid för chefen utan det största problemet är att det sker ett ”produktionsbortfall”. Det vill säga att personalen lägger sina arbetsuppgifter åt sidan vilket medför att enheten kan ta emot färre kunder under denna tid då ingen extra personal finns att sätta in.

Uppföljningen på ett utvecklingssamtal sker under nästa samtal, vilket oftast sker ett år senare. På en av de avdelningar som vi utfört intervjuer på har det visat sig att uppföljningen sker kontinuerligt utan att det sätts någon direkt etikett på detta då den som utför samtalen arbetar nära medarbetarna i verksamheten och kan på detta sätt se vad som händer och inte händer. Synen på arbetsbördan för cheferna i samband med utvecklingssamtal är olika. En del av förklaringen till detta ligger i att de som utför samtalen genomför dessa med varierande antal personer. Den som har fyra samtal om året anser inte arbetsbördan vara stor medan en som genomför tjugo samtal årligen är av en annan åsikt. Samtliga intervjupersoner som

genomför samtal anser att samtalet som struktur och återkommande uppgift är bra för då ”är man tvungen att genomföra dem”.

Vissa medarbetare har individuella utvecklingsplaner som innehåller faktorer individen skall utveckla eller mål som individen skall arbeta mot. Exempel på detta kan vara att medarbetaren skall lära sig nya maskiner detta i form av internutbildningar eller via kurser. Ett annat mål kan vara att skriva PM med rutiner och liknande. Vi har funnit att många av de mål som finns i de individuella utvecklingsplanerna är väldigt abstrakta och därmed svåra att följa upp. Ett exempel på detta är en intervjuperson som hade som mål i sin utvecklingsplan att fortsätta att upprätthålla kunskap och vara modern. Det kan även finnas personliga mål dock finns dessa inte i så stor utsträckning utan de flesta målen är verksamhetsrelaterade. Exempel på personliga mål kan vara hjälp med att sluta röka och hjälp med att gå ner i vikt, det vill säga saker som inte är direkt verksamhetsrelaterade. Från ledningens sida finns det ett önskemål om att samtliga anställda skall ha en individuell utvecklingsplan som skall innehålla verksamhetsrelaterade mål. Detta för att de anställda skall bli mer fokuserade på sin egen utveckling samt vad denna utveckling kan tillföra verksamheten.

Det enda som idag mäts i de individuella utvecklingsplanerna är antalet planer som skapas genom samtalen. Nästan alla intervjupersoner ser kopplingar mellan sina arbetsuppgifter och målen i styrkortet trots att i stort sätt inga mätbara kopplingar finns. Det enda som mäts är kostnader för utbildningar, dock mäts inte resultatet av denna kompetenshöjning på något sätt.

5.3.3 Utvecklingssamtal som styrinstrument

På Helsingborgs lasarett har man köpt in ett utvecklingssamtalsmaterial, PU-pärmen (personal utvecklingspärmen), som använts i utbildningen av de personer som skall genomföra dessa samtal i verksamheten. Det står dessa personer fritt att disponera pärmen i ”sina” samtal efter utbildningen men ledningen ställer inga krav på att detta skall göras. Pärmen innehåller information om varför samtal skall genomföras och annat utbildningsmaterial som rör utvecklingssamtal. Exempelvis att det finns olika modeller för samtal (grupp-, individ- och kombinationssamtal) samt olika blanketter som kan användas av chefer och medarbetare inför och i samtalet. Det finns även material avseende lönesamtal i pärmen.

Det som tydligt framkommit i de intervjuer som genomförts är att samtalsmaterialet som lasarettet tagit fram och lagt upp i en pärm används i mycket liten utsträckning. Den

intervjuperson som kände till och använde pärmen hade den enbart som stöd och ramverk i sina samtal, personen har sökt egen kunskap och information vilket har lett fram till en egenkonstruerad samtalsguide. Personen i fråga är den enda av våra intervjupersoner som visste att pärmen existerade.

Helsingborgs lasarett är ålagda genom kollektivavtal att genomföra ett samtal per år med medarbetarna. Lasarettet har valt att koppla samman det balanserade styrkortet och utvecklingssamtalet genom att göra genomförandet av samtalet till ett mål i styrkortet. Ett annat mål som kan kopplas samman med utvecklingssamtalet är att varje medarbetare skall ha en egen individuell utvecklingsplan. Detta mål är inte uppfyllt ännu då vi har information om att flera personer inte har någon egen utvecklingsplan.

När det gäller direktiv från ledningen till de chefer som genomför samtal finns det inga uttalade krav förutom att de skall genomföra samtal med alla medarbetare. Det finns inte heller något krav när det gäller hur samtalen skall redovisas förutom att resultatet från lönesamtalet skall registreras. Vi har funnit att det skiljer mycket mellan olika chefer vad de väljer att dokumentera och hur de väljer att dokumentera. En faktor som vi har identifierat är att alla verkar vara osäkra på vem som får tillgång till den information som de registrerar i lasarettets dataprogram RESUS. Detta gör att de inte vågar skriva in fullständigt resultat av samtalen i detta program. De flesta vi har pratat med gör egna anteckningar som de sparar på sina kontor. En kopia av dessa anteckningar ges även till den anställde. Dessa anteckningar ligger sedan till grund för nästa samtal.

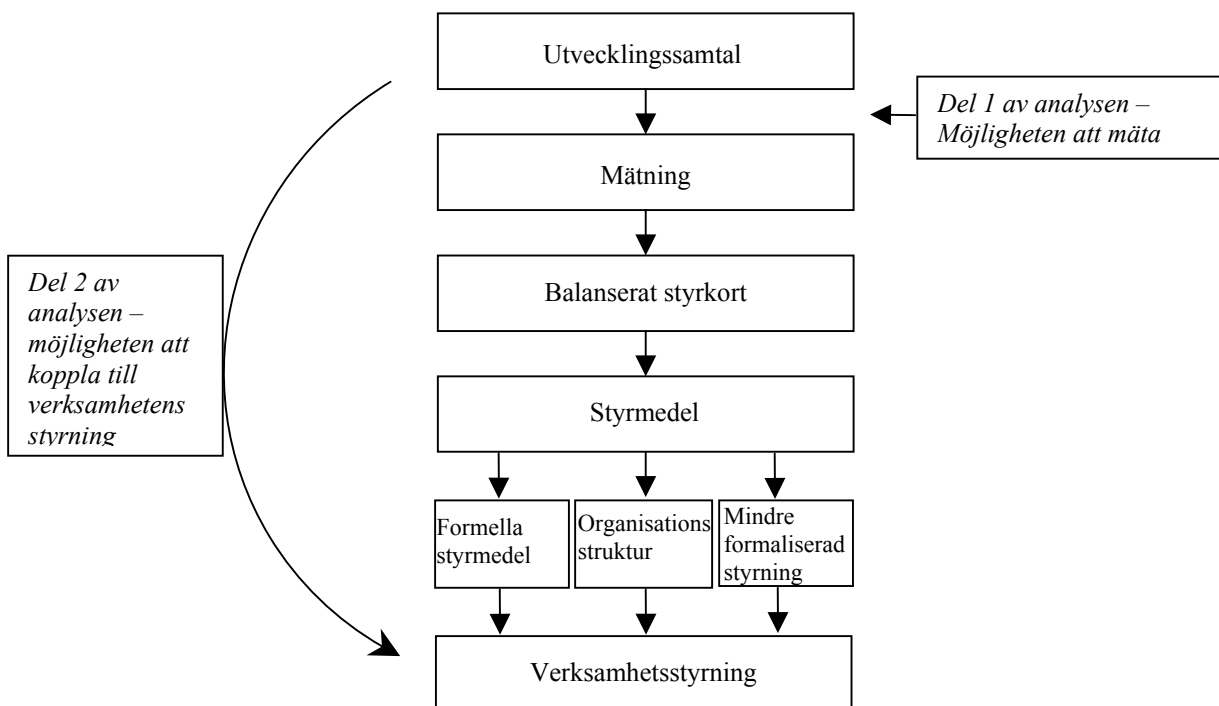
Det balanserade styrkortet är inget som diskuteras under själva utvecklingssamtalet utan det talas istället till exempel om utveckling som leder till bättre kundbemötande som i sin tur vävs in i styrkortet. De flesta som vi intervjuade såg kopplingen mellan arbetsuppgifterna och målen i det balanserade styrkortet dock såg de inte kopplingen till alla perspektiven. Flera ansåg att kopplingen tydliggjordes genom de individuella utvecklingsplanerna.

6 Analys

I detta kapitel kommer en analys av empiri att göras med hjälp av den teori vi har beskrivit. Under nedanstående rubrik beskrivs det analytiska upplägget och kapitlets disposition.

6.1 Analytiskt upplägg

I vår analys diskuteras huruvida en mätning av resultatet från utvecklingssamtalet är möjlig med hjälp av teori och empiri. Analysen har vi delat upp i två delar, mätning (6.2) och verksamhetsstyrning (6.3). Under arbetet med denna uppsats uppstod ett antal frågor som framförallt berör mätning av fenomenet utvecklingssamtal. En del av dessa frågor togs upp i inledningen och en del av dem har tillkommit under arbetets gång och dessa är; Finns det ett behov av att kunna mäta? Vad är rimligt att mäta och kan det finnas någon fördel med att inte mäta allt? Hur skall mätningen ske? Hur stor del av samtalet kan standardiseras? Är detta möjligt inom en organisation som sjukhus? Dessa frågor kommer att diskuteras och analyseras utifrån vår empiri och behandlas i första delen av analysen. Den andra delen av analysen behandlar frågan om hur det är möjligt att koppla utvecklingssamtalet till verksamhetsstyrningen utan att kunna mäta detta fenomen. Kapitlet kommer att avslutas med en kort sammanfattning av de slutsatser vi drar av vår analys av empiri. Figuren nedan visar hur analysen är upplagd.



Figur 5 visar analysens upplägg

6.2 Mätning

Som ovan nämnts kommer denna del av analysen att beröra mätning av kvalitativa och kvantitativa aspekter i ett utvecklingssamtal.

6.2.1 Finns det behov av att kunna mäta?

Verksamheter tjänar på att vara en lärande organisation då lärande anses vara en förutsättning för överlevande samt framgång och detta nämns bland annat av Mikkelsen.⁹⁹ Det föreligger därför god grund att krav ställs på att cheferna konsekvent genomför, men även genomgår, utvecklingssamtal som helst bör innehålla ett genuint lyssnande, en hög grad av reflektion och feedback för att uppnå bästa resultat, menar Ronthy¹⁰⁰. Vi instämmer i resonemanget och vill betona vikten av att dessa krav ställs på chefen. I organisatoriskt lärande är processen det som är det viktiga enligt Abrahamsson och Andersen. När denna aspekt förs fram är det lätt att se den vikt som Ronthy lägger vid själva samtalet och dess dynamik, vilket nämns ovan, då samtalet i sig är en process. Det är en process för individerna det berör, samtidigt som det är en del i en större process för verksamheten och verksamhetens nytta.¹⁰¹ Med detta vill vi alltså poängtera att lärandet i sig är en process som aldrig avstannar och att man inom verksamheter rekommenderas att ta fasta på detta och ständigt uppdatera utvecklingssamtalens utformning, struktur, anpassning till verksamheten och så vidare. För att fånga upp nyttan med utvecklingssamtalen rekommenderar vi att dessa kontinuerligt utvärderas då man lär genom erfarenheter, vilka kan fångas upp i utvärderingen. Att utvärdera ett utvecklingssamtal kan vara svårt om man inte kan jämföra det med något vilket i sin tur är svårt om det inte går att mäta och med hjälp av siffror jämföra. Detta är ett incitament till att införa en mätning av resultatet av utvecklingssamtal vilket måste ställas mot de incitament som finns för att inte mäta.

Eftersom en av de viktigaste anledningarna till att mäta enligt teorin är föreställningen om att det som mäts blir gjort borde alltså Helsingborgs lasarett få till stånd en mätning avseende sina utvecklingssamtal. Visserligen finns det idag redan en mätning på organisatorisk nivå, denna är kvantitativ och avser antalet genomförda samtal samt individuella utvecklingsplaner då målet är att alla anställda skall ha en sådan. Vi är dock av annan åsikt än teorin när vi menar att det finns aspekter i ett samtal som inte tjänar på att mätas. Dessa aspekter kan vara personliga mål, trivsel och samarbete och relationer med andra människor. Vi menar att

⁹⁹ Mikkelsen A 1998:9-17

¹⁰⁰ Ronthy M 2004

¹⁰¹ Abrahamsson B; Andersen J A 2002:258-263

mätning av dessa aspekter kan göra att utvecklingssamtalet kan förlora sin funktion som styrmedel då den öppna dialogen stängs. På lasarettet finns det idag inget direkt behov av att kunna mäta resultatet av utvecklingssamtalen. Vi vill dock poängtera att de har börjat föra statistik på att samtalen genomförs samt på att det utvecklas individuella utvecklingsplaner. Det är viktigt för organisationen att de kopplar alla delar av verksamheten till styrningen för att kunna fortsätta att utvecklas i enlighet med målen. Vi menar alltså att utvecklingssamtalet är en stor del av verksamheten och en ypperlig möjlighet för ledningen att kunna informera de anställda om målen i verksamheten och få dessa att arbeta i samma riktning. För att kunna använda utvecklingssamtalet som ett styrmedel är ett alternativ att samtalet kopplas samman med de formella styrmedlen vilket innebär att de på något sätt kan mätas. Vi menar alltså att en mätning av vissa aspekter i utvecklingssamtalet skulle gynna verksamheten och fungera som en hjälp i att styra organisationen i rätt riktning.

En fråga som uppkommit i diskussioner är om det finns ett mätbehov hos de olika parterna i utvecklingssamtalet, chef och medarbetare. Som vi tidigare nämnt består en organisation av många olika typer av människor med olika typer av drivkrafter. Dessa olikheter speglar även av sig när det gäller diskussionen hur individen ställer sig till mätning både kvantitativt och kvalitativt av dennas resultat. I och med en mätning blir även personerna jämförda med varandra vilket i vissa fall kan resultera i konflikter och stress, vilket i slutändan kan leda till försämrad arbetsmiljö. Samtidigt finns det individer som sporras av att bli jämförda och i och med detta presterar de bättre än tidigare och får en ökad motivation. Här är det, anser vi, upp till chefen att göra en avvägning vad som skall mätas och inte mätas beroende på vilka individer som finns inom organisationen.

Vad chefen har att vinna på mätning av olika aspekter både kvantitativt och kvalitativt i utvecklingssamtalet är framförallt att kunskapen om individerna och om sig själv kan bli tydligare. Visserligen kan chefen få kunskaper om detta ändå även om inte samtalet mäts, vi menar dock att det görs tydligare genom mätning. Fördelen med konkreta siffror är att dessa skulle kunna fungera legitimerande för verksamheten. Detta kan chefen ha nytta av i kommunikationen med ledningen då denna kan visa på en väl fungerande organisation. En risk vi identifierar med detta är att suboptimering från chefens sida skulle kunna uppstå då denna inte vill framstå i dålig dager.

Under denna rubrik har vi diskuterat behovet av mätning i olika former från olika synvinklar, organisationen, medarbetaren och chefen. Vi har funnit att organisationen har en del att vinna på att kunna mäta aspekter i utvecklingssamtalet. När det gäller enskilda individer skiftar behovet beroende på individens personlighet men även beroende på var de befinner sig i livet. Detta gör det svårt att bilda en åsikt om huruvida individer har ett behov av mätning. En fråga vi ställer oss efter att ha identifierat behoven är vad som är rimligt att mäta?

6.2.2 Vad är rimligt att mäta?

Ett utvecklingssamtal innehåller som nämnts i teoriavsnittet en öppen och en sluten del. Syftet med utvecklingssamtal är att det skall fungera utvecklande för både individen och organisationen. Utvecklingssamtal berör framförallt individens personliga åsikter och egenskaper, vilket tydligt visar sig i undersökningar om chefs ledarskap, trivsel och uppfattning om arbetsmiljö. Detta är faktorer som dels visar på de enskilda personernas åsikter men samtidigt ger en bild av kvaliteten på arbetsplatsen. Vi menar att en mätning av dessa områden kan minska det förtroende som skapas mellan chef och medarbetare beroende på hur utformningen av mätningen är. Den öppna delen av samtalet menar vi skulle kunna göras mätbar, dock skulle då redovisningen från chefen behöva formaliseras.

Vi har under uppsatsarbetet identifierat ett problem i redovisningen av resultatet från utvecklingssamtalen på Helsingborgs lasarett. Idag finns det från ledningens sida enbart ett krav på att samtalen skall genomföras samt att chefen skall sätta lönen för individerna. Vi menar att det kan vara lätt att manipulera redovisningen av utförda samtal då inga direkta krav på denna redovisning finns. Om ledningen istället kräver att cheferna exempelvis skall redovisa utbildningsplaner och ansvarsfördelning blir det, enligt vår mening, svårare att manipulera redovisningen. Dessa områden kan liknas vid den öppna delen av samtalet, vilken vi nämner ovan, och vi menar att denna del skulle kunna göras mätbar. Eftersom dessa två områden i de flesta fall inte överskrider några förtroendebarrärer mellan chef och medarbetare menar vi att ledningen får bättre kontroll på att samtalen utförs samt att de får bättre insyn i verksamheten. Om chefen skall redovisa utbildningsplaner och ansvarsfördelning menar vi att ledningen får bättre kontroll på verksamheten genom att chefen måste kunna motivera det han/hon redovisar. Exempelvis måste chefen kunna motivera vad en viss utbildning kommer att tillföra verksamheten. Det är av största vikt att det sker uppföljning på om utbildningsplanerna och ansvarsfördelningen efterlevs för att chefen skall känna att dennas arbete är viktigt.

Under uppsatsarbetet har vi ställt oss frågan hur man värderar kunskap då det är svårt att säkerställa denna. En individ kan genomgå utbildning men det är nästintill omöjligt att kontrollera vad individen tar till sig om inte en subjektiv värdering om vad det är individen skall ta till sig görs. Kontroll av vad individen tar till sig utöver det som efterfrågas, alltså den subjektiva värderingen, är nästintill omöjlig. En annan fråga som uppkommer i samband med diskussionen kring kompetens är frågan om att undersöka alla effekter av ökad utbildning bland personalen. Hur mäter man att en viss utbildning ger ett önskat resultat och den stora frågan är hur skall detta värderas, vilket är kravet för att kunna mäta resultatet? Vi menar att en värdering av kunskap inte är möjlig om man inte väljer vad det är man vill att individen skall kunna, alltså subjektivt värderar de önskvärda effekterna. En indirekt effekt av en viss utbildning kan även uppkomma. Exempelvis kan en person som utbildar sig inom något ämne bli bättre inom något annat då dessa kunskaper kan vara besläktade. Ökad kunskap inom ett område kan ge ökad förståelse för andra områden, man får alltså här en synergieffekt. Dessa resonemang menar vi gör det omöjligt att kvalitetssäkra och korrekt värdera individens kunskap.

Helsingborgs lasarett vill, enligt våra intervjupersoner, i de individuella utvecklingsplanerna att individerna skall få möjlighet att hitta personliga mål, inte direkt verksamhetsrelaterade, exempelvis gå ned i vikt eller sluta röka. Vi menar att ett problem med detta kan vara att hitta personliga mål till alla anställda, då vi tror att det kan bli problem om chefen åläggs att alltid finna sådana mål att inkludera till den individuella utvecklingsplanen. Det kan då bli att chefen "tvingar" medarbetaren till saker som denna inte vill. Alla människor har inte personliga mål som går att mäta och vad finns det för poäng för verksamheten med att mäta individens mål? En människas personliga mål i livet behöver inte vara av karaktär så att det blir något direkt gagn för verksamheten, dock menar vi att de flesta personliga mål indirekt gynnar organisationen. Detta då uppfyllelse av ett personligt mål ger individen ett inre välbefinnande vilket i sin tur kan leda till bättre arbetsprestationer.¹⁰² Efter denna diskussion kring personliga mål har vi funnit att dessa inte är lämpliga att mäta. Resonemanget grundar vi på ovanstående.

Ett problem med de individuella utvecklingsplanerna inom Helsingborgs lasarett och vilket enligt oss även kan vara ett reellt problem i andra verksamheter är att det ofta förekommer något diffusa mål för individer i verksamheter. Exempel på mål som finns i Helsingborgs

¹⁰² Normann R 2000:63-73

lasarets individuella utvecklingsplaner är att upprätthålla kunskap, fortsätta vara modern eller fastlägga verksamhetsspecifika utbildningar. För att kunna åstadkomma någon mätning måste en värdering av kunskapen göras. Vi menar även att det är svårt att vikta och värdera kunskap om målet är att den skall upprätthållas. För att kunna göras mätbar måste målet göras konkret samt viktas. I uppsatsen har vi kommit fram till att kunskap är nästintill omöjlig att värdera då den inte helt kan mätas utan subjektiv värdering och därmed tycker vi att målen i utvecklingsplanerna kan innehålla exempelvis utbildningsplaner istället för kunskapsmål. Det är dock svårt att kontrollera att individen tar till sig kunskapen då det inte går att mäta fullt ut vilket vi grundar i ovanstående resonemang. Vi anser även att adjektiv, som exempelvis modern inte rekommenderas att finnas i målen för individen om de inte är satta i relation till något, då dessa alltid innebär en subjektiv bedömning.

Det är även svårt för individen själv att se hur dennas arbetsuppgifter är kopplade till målen. En person kan till exempel ha svårt att se vad den skall göra för att kunna fortsätta att agera ”modern”. Vi menar att om man preciserar målen och gör dem mer konkreta, kanske genom att tydliggöra vad personen exakt kan göra för att uppnå dem. På så sätt kan såväl organisationen som individen utvecklas i den önskvärda riktningen.

Vad det gäller att ta på sig nya arbetsuppgifter ser vi liknande problem som med de personliga utvecklingsmålen. Även om medarbetaren arbetar i verksamheten kan det vara svårt att identifiera nya arbetsmoment och arbetsområden. Chefen kan förhoppningsvis identifiera dessa, dock kan det uppkomma en konflikt mellan medarbetaren och chefen om medarbetaren känner att denna tvingats till att ta på sig nya ansvarsområden. Under ett samtal kan medarbetaren känna att denna måste ge chefen en positiv bild av sig själv, framförallt om lönesamtalet är kopplat till utvecklingssamtalet. Genom att självmant ta på sig nya ansvarsområden kan medarbetaren förbättra bilden av sig själv, en form av impression management, utan att denna egentligen vill eller är kapabel till att ta på sig nya uppgifter. Även detta område anser vi inte är lämpligt att mäta eftersom risken för suboptimering och konflikter är stor.

För att sammanfatta diskussionen kring vad som är rimligt att mäta vill vi lyfta fram de delar som kan vara svåra att mäta. Dessa har vi identifierat som de personliga målen, aspekter hänseende kvalitet och liknande, vilka kan liknas vid den slutna delen av samtalet. En fråga vi ställer oss är om det är möjligt att mäta dessa slutna aspekter samt hur denna mätning skall

ske? Kan mätningen ske på ett sådant sätt att inte förtroendebarrärer bryts? Det vi har funnit är alltså att det som troligtvis kan mätas utan att bryta förtroendebarrärer är av kvantitativ karaktär. Denna mätning kan innehålla resultatet av den öppna delen av samtalet men vi menar även att en mätning av frekvensmått på organisatorisk nivå det vill säga hur mycket av något som genomförs kan vara lämplig. Exempel på dessa mått anser vi kan vara hur många samtal som genomförs varje år, hur många individuella utvecklingsplaner som skapas och antalet utbildningsplaner som generas. En diskussion kring hur mätning av olika aspekter kan ske förs nedan.

6.2.3 Hur skall mätningen ske?

För koppla an till det vi nämner ovan avseende mätning och subjektivitet, vill vi föra fram tanken vad det gäller framtagandet av nyckeltal. Många nyckeltal som visar på aspekter som inte kvantitativt kan mätas kräver nästan alltid någon form av attitydundersökning, detta för att få fram exempelvis medarbetarnöjdhet, en värdering av ledarskap etcetera. Dessa undersökningar anser vi skulle kunna genomföras under ett samtal. Problemet blir dock ofta att dessa blir arbetskrävande att sammanställa och att det kan bli administrativt tungrott att genomföra ett samtals alla delar, operativa såväl som administrativa. Här skulle en form av standardisering kunna underlätta situationen något, på det sätt att man genom ett inköpt standardiserat, men verksamhetsanpassat system för samtal, mätning och uppföljning skulle kunna minska den potentiellt tungrodda administrationen. Hur tungrodd samtalsrutinerna blir för en person som genomför dem beror naturligtvis på fler faktorer, av vilka en del inte kan plockas bort med ett standardsystem, och det kan exempelvis vara antalet utvecklingssamtal som en person åläggs att genomföra.

Vi menar även att det kan vara svårt att exempelvis genomföra en medarbetarundersökning som får betydelse för den enskilda individen eftersom dessa undersökningar grundar sig på hela avdelningen. För att resultatet av undersökningen skall få genomslagskraft samt effekt måste individen känna att resultatet har betydelse och medför förändring för den enskilda personen. För att ge individen incitament till att genomföra undersökningen på ett tillfredsställande sätt måste denna se koppling till sig själv och hur arbetet kan bli bättre för individen genom resultatet av undersökningen. Vi menar därför att undersökningen kan kopplas till någon form av belöning för individen. Dessa belöningar behöver inte vara av monetär karaktär utan kan innebära att avdelningen tilldelas någon form av kollektiv belöning, exempelvis någon teambyggande åtgärd.

Hur man än väljer att mäta resultatet av utvecklingssamtalet måste det finnas någon form av underlagsmaterial som ligger till grund för samtalet samt för resultatredovisningen av dessa. Inom Helsingborgs lasarett har man under flertalet år arbetat med att ta fram och utveckla underlagsmaterial för utvecklingssamtalen. Under åren har förbättringar och förändringar gjorts och materialet anses idag vara av god kvalitet.¹⁰³ Det vi däremot anser vara mindre bra är uppfattningarna om det här materialet som finns samlat i den så kallade PU-pärmen, nämligen att kännedomen och kunskapen om pärmen och det dyra materialet¹⁰⁴ på sina ställen är av mycket begränsad karaktär alternativt icke existerande. Ett problem som vi anser Helsingborgs lasarett skulle tjäna på att adressera med det snaraste för att kunna uppnå de syften, vision och mål man har med detta material. Då vi tidigare under kapitel fyra belyst vikten av förberedelser innan ett samtal både från medarbetarens och chefens sida, menar vi här att materialet om utvecklingssamtalet kan distribueras och marknadsföras bättre internt för bättre genomslagskraft i samtalen. Helsingborgs lasarett bör ställa sig frågan om varför materialet kan vara okänt för flera i organisationen och vidare varför detta material inte används. Vi har i denna uppsats inte studerat kvaliteten på Helsingborgs lasarettens material men vi rekommenderar att någon form av material används.

Ett skäl till att materialet används som stöd i samtalen i begränsad omfattning kan enligt oss vara att uppföljningsrutinerna från ledningens sida är bristfälliga på gränsen till icke existerande. Detta är något som vi fått indikationer på i samband med våra intervjuer. Det arbetas med det men som vi förstätt det inte särskilt aktivt. Varför det är på detta sätt vet vi inte men vi vill här lägga stor vikt vid att uppföljningsrutinerna förslagsvis utvecklas, bland annat för att det genomgående poängteras i managementlitteratur¹⁰⁵ att uppföljning är viktig men också för att det är rent sunt förnuft att följa upp något som man anser viktigt. Det är genom uppföljning vi kan få fram och dra nytta av resultaten. Uppföljningen är också viktig för att om den inte genomförs uppkommer förr eller senare frågor i verksamheten som ”Varför gör vi det här, ingen bryr sig om vad som framkommer?” och ”Om ingen bryr sig så kan jag lägga min tid på viktigare saker.” Uppkommer frågor av denna karaktär faller snart syftet med samtalet och samtalet i sig sönder, vilket inte kan vara önskvärt i någon organisation som vill få ett helhetsgrepp om verksamheten och värna om sina anställda menar vi. Vi anser att chefer som inte arbetar i direkt anslutning till sina medarbetare rekommenderas ha ett uppföljningssamtal efter cirka ett halvår, detta för att kunna stämma av

¹⁰³ Möte Git-Ann Byström 2005-03-03

¹⁰⁴ Möte Git-Ann Byström 2005-03-03

¹⁰⁵ jmf Normann R, 2000; Grönroos C, 2002; Carnall C A 2003

att det som beslutats under samtalet också efterlevs. Uppföljningssamtalet behöver inte ta mer än maximalt en halvtimme. På de avdelningar/enheter där chefen deltar i det dagliga arbetet kan uppföljning ofta lättare bli en naturlig del av verksamheten enligt vår åsikt.

Hur mätningen av resultatet från utvecklingssamtal kan ske beror mycket på utformningen och graden av standardisering av samtalen. Nedan kommer vi att ställa oss frågan om hur stor del av samtalen som kan standardiseras.

6.2.4 Hur stor del av samtalet kan standardiseras?

Går det att säkra mätningen avseende validitet, reliabilitet och skevhet för exempelvis intern såväl som extern benchmarking? Går samtalet att mäta överhuvudtaget och är det önskvärt att allt skall vara mätbart? Det finns idag ingen fastlagd standard för hur utvecklingssamtal skall vara utformade. Det finns dock rekommendationer inom Helsingborgs lasarett i form av PU-pärmen. En fundering vi har är om det skulle kunna tjäna någon form av syfte med en grundläggande standardisering av samtal och samtalsmaterial genom branschorgan. Dock med möjlighet att anpassa materialet så det optimeras för aktuell verksamhet. En effekt som uppstår är den förmodade förbättringen av möjligheten till att standardisera viss mätning och med detta då också underlätta för jämförelser. För att dra analysen något längre och utveckla den något utanför ramarna kan man vidare fråga sig vem avgör vad som är relevant för verksamheten? Hur kontrolleras relevansen? Varför bara mäta vissa kostnader, exempelvis kostnader för utbildning? Hur kontrollerar man att dessa kostnader leder till något som är bra för verksamheten? Hur får man ett mått som visar faktiskt resultat? Är det möjligt? Hur mäts effekterna?

Sedan har vi vidare problematiken med utvecklandet och standardiseringen av samtal och material. Vem skall avgöra och fastställa vilket material och arbetssätt som är bäst? Skall man ha upphandlingsförfaranden i samma stil som inom kommunal verksamhet generellt där offererade alternativ tas upp till bedömning och vari ligger i denna situation då kvalitetssäkringen av materialet? Vi vill utan att gå in på detta närmre bara flagga upp att här finns ytterligare ett potentiellt problem med samtalsmaterialet och dess utveckling och att området kan vara ett intressant område för vidare forskning och teoretisk utveckling. Ett annat problem relaterat till möjligheten att standardisera är organisationens specifika verksamhetsområden. Vilket gör att de olika avdelningarna har olika karaktärsdrag och det blir därför svårt att standardisera ett samtal. Vissa avdelningar medför större psykisk och

fysisk press på medarbetarna än andra, vilket kan göra att de ämnen som tas upp i samtalen skiljer sig från avdelning till avdelning beroende på den verksamhet som bedrivs. Vi menar härmed att det är nästintill omöjligt att standardisera samtalen då avdelningarna skiljer sig markant åt.

Vi har genom att diskutera ovanstående rubriker identifierat ett antal incitament som talar för att inte mäta vissa aspekter i utvecklingssamtal. De faktorer som vi anser inte skall mätas är personliga åsikter, ansvarsfördelning och specifik utbildning för individen. Däremot har vi funnit att en viss mätning kan komma till stånd. Faktorer som vi menar skulle kunna mätas och appliceras i det balanserade styrkortet är antalet genomförda utvecklingssamtal, antalet generade utvecklingsplaner och antalet utbildningsplaner. Detta görs till stor del redan vilket vi menar att de skall fortsätta med.

6.2.5 Balanserat styrkort

Vi menar att de ovan nämnda faktorerna, antalet genomförda utvecklingssamtal, antalet generade utvecklingsplaner, antalet utbildningsplaner, skulle kunna kopplas till det balanserade styrkortet. Detta mycket på grund av att de är enkla att kvantitativt mäta och skulle kunna fungera som ”bevis” på att utvecklingssamtalen blir utförda, alltså att det som mäts blir gjort. Kopplingen till det balanserade styrkortet menar vi visar en helhetsbild av verksamheten och om utvecklingssamtalet inkluderas i det kan en positiv bild av verksamheten skapas. Genom att visa på en satsning på sin personal kan då en ökad attraktivitet skapas bland intressenterna vilket i sin tur leder till ökad legitimitet för verksamheten.

Det kan vara svårt att se en direkt koppling mellan den anställdes arbetsuppgifter och målen i styrkortet. De flesta av de personer vi intervjuade såg en koppling mellan sina arbetsuppgifter och målen i medarbetarperspektivet i det balanserade styrkortet. Ingen av de tillfrågade såg någon koppling mellan de övriga perspektivens mål och deras arbetsuppgifter. Vi menar då att syftet med styrkortet faller eftersom det är meningen att detta skall visa kopplingen mellan alla delar i verksamheten. Det vill säga att en persons arbete skall kunna synliggöras i samtliga perspektiv. En del av våra intervjupersoner inom lasarettet såg inte styrkortet som en del av verksamheten utan bara som något som administrationen hittat på. Vi menar att det kan finnas en mening med att försöka koppla utvecklingssamtalet till styrkortet då verksamhetens vision och övergripande mål synliggörs i processen med att ta fram mål och mått till

styrkortet. Vi menar att ledningen på Helsingborgs lasarett gör rätt i att försöka koppla samtalet till styrkortet trots att medarbetarna inte förstått hela funktionen med detta. Stöd för detta resonemang finner vi bland annat i Andersson, Persson och Rambergs bok om balanserade styrkort i landsting där de poängterar att processen bakom framtagandet av ett styrkort i många fall är viktigare än själva styrkortet.¹⁰⁶

Vi anser dock att lasarettet skulle behöva koppla utvecklingssamtalet till samtliga perspektiv i styrkortet för att försöka skapa en helhetsbild av verksamheten och inte göra samtalet till ett enskilt fenomen. Idag är det svårt att till exempel hitta kopplingar mellan samtalet och det finansiella perspektivet då det inte är lätt att i denna specifika verksamhet visa någon förändring i finansiellt resultat kopplat till samtalet. Vi menar exempelvis att ökad utbildning av personal inte direkt kan härledas till ökat finansiellt resultat då intäkterna inte kan påverkas nämnvärt då dessa fastslås centralt¹⁰⁷. Den enda koppling vi har identifierat är den som kan göras mellan ökad utbildning och effektivitet. Vilket vi menar skulle kunna leda till kostnadsbesparingar genom att kunderna behandlas på ett effektivare sätt. Effektiviteten kan visas genom att korta behandlingstider eller genom att minska direkta kostnader i samband med behandlingen.

Det balanserade styrkortet kan inte ses ett rent formellt styrmedel utan det är även en del av de mindre formaliserade styrmedlen, enligt vår mening. Detta eftersom det tar hänsyn till de aspekter som kan härledas till de mindre formaliserade styrmedlen som exempelvis medarbetarskap och lärande. Under detta avsnitt i analysen har vi funnit att vissa faktorer av ett utvecklingssamtal kan mätas samt kopplas till det balanserade styrkortet medan andra faktorer inte tjänar på att mätas enligt vår bedömning. Detta gör att vi menar att samtalets viktigaste funktion i verksamhetsstyrningen är som en del av de mindre formaliserade styrmedlen. De funktioner som utvecklingssamtalet kan ha i verksamhetsstyrningen och framförallt i de mindre formaliserade styrmedlen kommer nedan att diskuteras mer utförligt.

6.3 Utvecklingssamtalets roll i verksamhetsstyrningen

Under denna rubrik ställer vi oss frågan om det är möjligt att koppla utvecklingssamtalen till verksamhetsstyrningen utan att kunna mäta dessa? Vi diskuterar framförallt utvecklingssamtalets roll i de mindre formaliserade styrmedlen då dessa inte nödvändigtvis kräver mätning.

¹⁰⁶ Andersson P M; Persson J E; Ramberg U 2000

¹⁰⁷ www.skane.se 2005-03-15

6.3.1 Organisationskultur

Vi anser att utvecklingssamtal kan fungera som ett verktyg för att bygga upp en organisationskultur inom verksamheten. Detta eftersom det skall återkomma minst en gång varje år. Förutom det vi tidigare nämnt att en bekväm och öppen atmosfär är viktig för samtalets genomförande vill vi poängtera att den som leder samtalet förordas ha en god självkänedom för att kunna göra en så korrekt och ärlig bedömning av medarbetaren det bara är möjligt. Nyttan med att känna sig själv och sina möjliga tillkortakommanden kan därför inte nog betonas anser vi. Den som genomför samtal är en individ med personliga egenskaper, vilka kan vara mer eller mindre kända för individen själv, och genom att belysa dessa och lära sig mer om sig själv utökas också kunskapen om hur man skall hantera sig själv för att säkerställa samtalets kvalitet.¹⁰⁸ Det är ett ansvar som chefen har inför sina medarbetare anser vi. Huruvida detta är fallet inom Helsingborgs lasarett eller för den delen inom andra verksamheter vet vi inte men vi vill föra fram att det kan vara något som verksamheter generellt sett kan belysa som komplement och/eller kompetensutveckling för dem som skall genomföra utvecklingssamtal.

Styrning av subkulturer – är det egentligen möjligt med utvecklingssamtal?

Organisationskultur har många användningsområden inom verksamheter, bland andra kan nämnas kulturens funktion i organisationer som är så stora att de är/riskerar bli opersonliga. I detta fall är Helsingborgs lasarett en sådan verksamhet med mer än 2 500 anställda. Å andra sidan kan den slutsatsen dras att flera olika subkulturer bildas inom olika yrkesgrupper och avdelningar. Frågan vi ställer oss är om man genom utvecklingssamtal kan styra organisationskultur och subkulturer inom verksamheter? Varför vi ställer oss denna fråga är att det kan vara ett bra tillfälle att kunna justera oönskade organisatoriska och personella beteenden. Nödvändigt att veta om man skall ge sig in ett projekt som kulturförändring är att det är mycket svårt att skapa en förändring precis när man vill, då det är svårt att rationellt handskas med något så ogreppbart som organisationskultur.¹⁰⁹ Det vi konstaterar är att man delvis kan påverka kulturer genom utvecklingssamtal men det är mycket osäkert att sia om effekten och när effekten kan förväntas uppstå. Alltså rekommenderar vi att verksamheter inte förlitar sig på denna typ av påverkan i någon större utsträckning i verksamhetsstyrningen. Den kan fungera som ett komplement och/eller förstärkare men inte som en huvudstrategi menar vi.

¹⁰⁸ Drucker P 2000:127-149

¹⁰⁹ Ahrne G; Hedström P (red.) 1999:22-26

Vi har i teorikapitlen beskrivit olika typer av utvecklingssamtal, grupp och individ. På Helsingborgs lasarett är det, som nämnts tidigare, upp till varje chef att själv bestämma vilken struktur som denna önskar ha på sina samtal. Under våra intervjuer visade det sig att en delvis dold konflikt mellan olika professioner fanns, exempelvis mellan sjuksköterskor och läkare samt mellan sjuksköterskor och undersköterskor. Vi menar att dessa konflikter till viss del kan reduceras om berörda avdelningar väljer att ha gruppsamtal där alla parter deltar. Detta för att skapa en förståelse för varandras uppgifter samt kunna fördela arbetsuppgifterna. Idag kan konflikter uppstå till exempel om en sjuksköterska delges en uppgift som denna har kompetens nog att utföra men uppgiften har i många år tidigare utförts av en läkare. De olika grupperna har ”markerat sina revir” dit de inte gärna släpper in nya grupper. Vi menar att detta ”revirmarkerande” kanske kan minskas om de får sätta sig ned tillsammans och diskutera den verksamhet som de båda verkar i samt kan den organisationskultur som råder inom lasarettet stärkas och subkulturerna minskas eller göras mer enhetliga. Vi vill dock poängtera att detta kan få en motsatt effekt, det vill säga att klyftan mellan professionerna ökar. Exempelvis kan den ena professionen anse att den andra gör för lite eller att de försöker inkräkta på ”förbjudet” område. Ett problem kan vara att grupperna idag har samtal med respektive chef samt att medarbetarna kan tillhöra olika avdelningar, detta gäller främst läkarna. Vi som författat denna uppsats menar dock att det kan vara värt ett försök att föra grupperna närmare varandra även om det till en början kan vara en administrativt tungrodd process att få alla att kunna samlas.

6.3.2 Utvecklingssamtalet som styrinstrument

Ett problem som vi ser i en verksamhet som lasarettet, liksom i många andra stora organisationer, är att det är många olika personer som genomför utvecklingssamtal vilket gör det svårare för ledningen att styra dessa i en och samma riktning. Hur ett samtal genomförs och hur kvaliteten på detta blir beror nästan lika mycket på personen som genomför samtalet som på personen som genomgår samtalet. Vi vill härmed betona vikten av ”rätt chef på rätt plats” då chefens sätt att hantera sina medarbetare faller stort avgörande för hur samtalet utvecklas. Då kvaliteten på samtalet varierar beroende på individernas personlighet och kunskaper är det svårt att formalisera ett utvecklingssamtal.

Problem som kan uppstå är om de anställda känner att de inte kan svara som de verkligen känner utan att de blir bedömda och/eller värderade för sina åsikter. Exempelvis är det inte lätt att som anställd sätta betyg på sin chefs ledarskap om det är chefen som genomför

undersökningen som görs i samband med utvecklingssamtalet. I en samtalssituation kan den hierarkiskt underställda hamna även i ett mentalt underläge. Detta i en situation där denna bör kunna känna sig bekväm och avslappnad. Bekvämligheten i situationen är enligt oss mycket viktig om den som genomför samtalen skall få ut så korrekt, personupplevd information som möjligt från medarbetaren. Stöd för detta resonemang samt det ovan nämnda om maktförhållande mellan chef och medarbetare finner vi i mycket av den litteratur vi haft tillgång till under vår utbildning och som exempel tar vi upp Abrahamsson och Andersen.¹¹⁰

I en verksamhet som är så speciell som en sjukhusverksamhet, framförallt genom sin organisationsstruktur men även genom sina specialkompetenser, anser vi att chefens roll i verksamheten borde vara att leda olika resurser och få dessa att samverka. Detta istället för att chefen skall besitta kunskap om alla verksamhetsområden. Till skillnad från den traditionella synen på chefen, där denna har kunskap om hela verksamheten, är chefen idag mer en coach som skall ha kunskap om de enskilda medarbetarnas kunskaper och kunna få de olika kunskaperna att fungera ihop så att kunden får den service som denna kräver.¹¹¹

Vi anser att det är viktigt att chefen är medveten om verksamhetens övergripande mål, det vill säga att de måste förstå målen i, i det här fallet, det balanserade styrkortet. Detta för att denna skall kunna styra utvecklingssamtalet i en riktning som är i enlighet med verksamhetens önskan. Medarbetarna rekommenderas enligt oss ha kunskap om verksamhetens och speciellt den egna enhetens mål för att kunna arbeta i enlighet med dessa. Dock anser vi inte att dessa behöver kommuniceras ut i form av ett balanserat styrkort. Målen kan konkretiseras så att medarbetaren ser kopplingen mellan sina arbetsuppgifter och strävan efter att uppnå ett mål.

Vi anser att utvecklingssamtalet kan fungera som en hjälp till cheferna att hantera de situationer som uppkommer på enheten. Om chefen får en personlig kontakt med medarbetarna kan denna vara till nytta i konflikthantering samtidigt som det kan försvåra densamma. Om en chef är för bra ”kompis” med sina medarbetare kan det vara svårt att gå in i en konflikt och vara objektiv och även accepteras som konfliktlösare. Men en fördel med att känna de anställda väl kan vara att chefen vet hur de agerar och vilka värderingar den enskilda medarbetaren har vilket kan underlätta vid konflikter. Ett par av våra intervjupersoner arbetade nära sina anställda vilket gjorde att de kände de anställda väl samt att de hade god kunskap om vad som hände på enheten och kunde medla vid konflikter relativt snabbt. De ansåg dock att det var en trygghet att utvecklingssamtalet ligger som en formaliserad del i

¹¹⁰ Abrahamsson B; Andersen J A 2000:107-114

¹¹¹ Ahltop B 2002:45-48

verksamheten vilket innebär att de skall genomföras oavsett situation samt att både chefer och medarbetare vet om det. De samtal som ägde rum i den dagliga verksamheten ger inte mycket rum för de ämnen som tas upp i utvecklingssamtalet. Struktur kan skapa trygghet i många situationer menar vi och kontinuitet skapar förtroende.

Många utvecklingssamtal innehåller dessutom ett lönesamtal vilket vi anser utvecklingssamtalet inte nödvändigtvis tjänar på. Detta då det bland mycket annat kan vara svårt att förutse suboptimering från de anställdas sida, det vill säga att man inte kan vara säker på hur relevant information man får fram då informationen kan vara så vinklad att den anställde försöker nå så stor nytta som möjligt. En risk med detta är, förutom det uppenbara att man riskerar få en skev bild av den anställde, också att en skev bild av verksamheten kan uppstå. En motsatt effekt kan också uppstå då chefen kan lägga lönediskussionen i utvecklingssamtalet för att, så att säga, komma lättare undan. Vad vi menar här är att chefen kan veta att om en lönediskussion ligger med i samtalet kan detta ha en dämpande effekt på eventuell kritik och/eller andra kanske lite ”jobbiga” ämnen som den anställde kanske annars hade tagit upp. Ämnen som just denna chef inte vill ta tag i, alternativt kan denna mentalitet ligga i företagskulturen. Oavsett vilket så föreligger det en risk för suboptimering och skevhet som nämns ovan.

Vad vi kommit fram till är att tanken med att slå samman utvecklingssamtalet med lönesamtalet görs för att nå en besparing av administrativ hantering och kostnader relaterade till tidsåtgång. Varför vi anser att dessa två samtal, trots kostnadsbesparingsaspekten, inte bör sammanfogas är utöver detta faktum även att ärligheten och öppenheten i samtalet äventyras. En annan fråga som uppstår när vi tittar på kombinationen mellan utvecklingssamtal och lönesamtal är att vi ifrågasätter arbetsgivarens faktiska önskan att i samtalet få ut korrekt information? Vi menar att om man vill undvika fallgropar med irrelevant och/eller missvisande information kanske utvecklingssamtal och lönesamtal tjänar på att skiljas från varandra. Detta även om de medverkande har kännedom att utvecklingssamtalet till stor del kommer att ligga till grund för lönesättningen.

Då problematiken med lönesamtal i kombination med utvecklingssamtal berörs ovan vill vi gå vidare med att det i en verksamhet som Helsingborgs lasarett ofta inte finns mycket utrymme för chefen att skapa motivation genom lönesamtalet och lönesättningen då spannet för lönesättningen oftast är strikt begränsad. Detta eftersom verksamheten är hårt styrd av stora

sparkrav. Att kombinera dessa två samtal kan få motsatt effekt då den anställde är medveten om att det inte finns utrymme till en stor lönehöjning och därmed känner att de inte vill ta ökat ansvar eller arbeta för att utveckla sig själv. Här ligger ett stort ansvar hos den som leder samtalen att lyckas fånga upp och ge näring till engagemang som då inte bara stimuleras genom lönehöjning. Vilka ”knappar” som chefen kan trycka på för att ge näring till engagemanget trots liten belöning via den anställdes lön kan vara av många olika slag och det vi vill betona är att här spelar chefens fingertoppskänsla och kunskap om den anställda mycket stor roll. Några rekommendationer är svåra att ge då vi är inne på en mycket personlig del av samtalet men kunskap om sina anställda och en önskan om att lyckas locka fram dennas engagemang är det minsta vi anser krävs av en chef i en sådan situation som vi berört ovan.

Om lönesamtalet är involverat i utvecklingssamtalet menar vi att det kan uppstå ett problem i och med att den anställde tar på sig mål att uppfylla som denna egentligen inte vill för att erhålla så bra lön som möjligt. En risk för suboptimering finns även i dessa personliga mål, vilka till största del ändå är framtagna för att hjälpa individen, samt i förlängningen även verksamheten. En av våra intervjupersoner uttryckte att denna ansåg att det var svårt att erbjuda sina anställda hjälp med att klara av ett personligt mål som exempelvis att sluta röka eftersom det inte fanns så stort ekonomiskt utrymme för denna typ av hjälp till individen.

6.4 Sammanfattning av analys

Vi inledde denna analys med att presentera den teoretiska referensram som vi har satt ihop för att kunna göra en analys av vår empiri. Analysen består av två delar där den första delen diskuterar mätningproblematik kopplat till utvecklingssamtalen. Den andra delen diskuterar om det är möjligt att koppla utvecklingssamtalet till verksamhetsstyrningen trots att det inte går att mäta fullt ut. Denna del refererar framförallt till de mindre formaliserade styrmedlen.

Vi har visat på att det kan finnas en poäng med att mäta utvecklingssamtal och få detta till en del i verksamhetsstyrningen. Dock är detta problematiskt och förknippat med många subjektiva värderingar vilka gör att vi efter att ha studerat ämnet finner att det inte är lämpligt att försöka mäta resultatet av samtalet. Utan vi menar istället att det finns kvantitativa faktorer kopplade till samtalet som bättre tjänar på att mätas och kopplas till det balanserade styrkortet. Att vi kom fram till dessa faktorer beror mycket på att vi tror att det hämmar

öppenheten i samtalet om man mäter andra faktorer vilket gör att samtalet kan förlora sin funktion.

Helsingborgs lasarett kan försöka använda utvecklingssamtalet som ett av de mindre formaliserade styrmedlen. Enligt vår mening kan utvecklingssamtalet ses som en hjälp till att skapa en organisationskultur vilken kan hjälpa till att motivera och utveckla individerna i organisationen. Utvecklingssamtalet fungerar även som verktyg för att skapa en aktiv lärandeprocess i organisationen och som ett sätt för cheferna att utveckla sitt ledarskap. Ett råd som vi vill ge Helsingborgs lasarett är att konkretisera målen i de individuella utvecklingsplanerna då planerna förlorar sin funktion om individen inte förstår vad som förväntas av denna samt vad de kan göra för att uppnå sina mål.

Resonemang har i analysen förts angående en möjlig standardisering av samtal och samtalsmaterial men utöver de aspekterna har vi att göra med individer med egen vilja, egna preferenser och referensramar. Utan att utveckla detta närmre konstaterar vi att detta i sig ofta komplicerar ett till synes enkelt förfarande som utvecklingssamtal kan uppfattas vara.

7 Slutdiskussion

Uppsatsens analys har berört en verksamhet vars kontext är speciell. Vi menar att denna specifika kontext sätter ramarna för hur möjligt det är att formalisera ett utvecklingssamtal. Det vi anser är det mest specifika för Helsingborgs lasarett är att det är en stor verksamhet med väldigt många anställda. Detta menar vi har stor påverkan på utformningen av utvecklingssamtal. I en organisation med få anställda är ofta "ledningen" identisk med chefen vilket gör att denna kan styra samtalet i den riktning som de vill att verksamheten skall röra sig. I denna typ av organisation menar vi att uppföljning sker kontinuerligt då chefen ofta arbetar nära sina medarbetare. Denna kontinuerliga uppföljning har vi identifierat inom vissa delar på Helsingborgs lasarett dock får inte ledningen reda på resultatet av uppföljningen inom denna stora organisation. Vi tror att samtalet i mindre organisationer lättare kan få en funktion i verksamhetsstyrningen. Detta beror på att det är färre antal chefer som skall genomföra samtalen. Kommunikationen inom verksamheten blir lättare då det inte finns så många olika individer i mindre verksamheter.

Ämnena som diskuteras i utvecklingssamtalet är olika, beroende på organisationens kontext, storlek, organisationskultur och ledningsfilosofi, tror vi. En slutsats vi dragit från arbetet med detta fenomen är att det ser olika ut beroende på vem som genomför samtalet men även beroende på den som genomgår samtalet samt beroende av övriga ovanstående faktorer.

En fråga som vi ställer oss efter att ha studerat ämnet är om samtalet kanske mår bäst av att inte formaliseras utan att fungera som ett tillfälle för chef och medarbetare att samtala om det som de anser är viktigt? Kanske fungerar samtalet som ett sätt att styra indirekt genom att chefen i samtalet lär sig om medarbetaren, får reda på saker som sker inom verksamheten och helt enkelt får bättre insyn i den del av verksamheten som chefen inte ser i det dagliga arbetet. Samtidigt som chefen lär sig om medarbetaren får denna kunskap om chefen då det i ett samtal är svårt att helt dölja sina åsikter. Eftersom samtalet är återkommande varje år kan kanske fenomenet styra attityder inom verksamheten utan att detta nödvändigtvis görs medvetet.

Efter att ha studerat utvecklingssamtal och mätning har vi funnit oss skeptiska till att en verksamhet skall försöka mäta allt. Då en mätning kanske inte är det som bäst och mest rättvist beskriver verksamheten. En mätning innefattar alltid en värdering hos den som tolkar mätningen samt av det som resultatet från mätningen jämförs med. Resultatet från mätningen

beror även på vilka ”glasögon” man använder vid tolkningen. Olika intressenter tolkar ett resultat olika beroende på vilka de egna intressena och kunskaperna är. Vi ställer oss också frågande till om det hjälper att styra en verksamhet genom de icke finansiella aspekterna. Kanske är det enbart något som ledningen inbillar sig? Går det att styra individer? Är inte resultatet av verksamhetsstyrning beroende på tolkningen av resultatet?

I vår uppsats har vi framförallt använt oss av djupintervjuer vilket vi fann var en bra metod då vi fick olika individers åsikter om utvecklingssamtal samt information om hur olika dessa kan utföras. En intressant analys att göra vid en vidare forskning inom ämnet hade varit en jämförelse mellan utvecklingssamtal inom en organisation av lasarettets storlek och inom en liten verksamhet med bara ett fåtal anställda. Vid samtal med bekanta som genomgår utvecklingssamtal har vi fått bekräftat våra teorier om att utvecklingssamtal skiljer väldigt mycket både mellan organisationer men även inom dessa. En tanke som har uppkommit genom att samtala med personer som genomgår utvecklingssamtal är att deras inställning till samtalet verkar påverka hur de uppfattar samtalets syfte. Ett annat förslag till vidare forskning är att studera denna uppsats syfte, det vill säga att studera kopplingen mellan verksamhetsstyrning och utvecklingssamtal, fast ur ett medarbetarperspektiv. Vi tror då att en helt annan slutsats hade kunnat komma till stånd. En tanke är att vikten av utvecklingssamtalets vara eller icke vara är väldigt individuell och beror ofta på hur individen trivs på sitt arbete men även vilket förtroende man har för ledningen/chefen.

Vi anser att vår ansats för denna uppsats kan ligga till grund för vidare forskning inom området, då det inte i dagsläget finns så stark koppling mellan utvecklingssamtalet och mätningen av dess resultat. I vår mening är detta ämne intressant för vidare studier då personalen blir en allt viktigare resurs för många av dagens organisationer. Vilket gör att det är av stor vikt att ta vara på och utveckla medarbetarnas resurser och kompetens. Detta för att det gynnar både verksamheten såväl som den enskilda individen och för att ta tillvara på och kunna utvärdera resultatet kan det vara nödvändigt att i framtiden börja mäta resultatet av utvecklingssamtalet. Dock förespråkar vi inte detta efter att ha studerat ämnet.

Vårt teoretiska bidrag med denna uppsats har varit att synliggöra kopplingar mellan verksamhetsstyrning, utvecklingssamtal och mätning. Dessa kopplingar är i teorin möjliga men vår empiri har visat att det inte är lämpligt i praktiken enligt vår åsikt. Det empiriska bidraget är ett tydliggörande över fenomenets komplexitet i verkligheten. Vårt empiriska

bidrag kan anses vara generellt för den typen av bransch vi studerat. Vi menar att den komplexitet som finns i denna bransch kanske inte finns i andra branscher och eventuellt då inte heller i mindre verksamheter. Det resultat som vi menar skulle fungera generellt är de delar av samtalet som vi identifierat som mätbara. Dessa är kvantitativt mätbara aspekter såsom exempelvis antalet genomförda samtal, antal genererade utvecklingsplaner och antalet utbildningsplaner. De kvalitativa aspekterna rekommenderar vi inte skall mätas. Vi har även funnit att det är möjligt att koppla utvecklingssamtalet till verksamhetsstyrningen utan att kunna mäta detta. Då kopplas det samman med de mindre formaliserade styrmedlen. I och med detta resultat menar vi att syftet och delsyftena har besvarats.

Källförteckning

Primärmaterial

Broschyrmaterial 2005 Helsingborgs Lasarett, Henell Grafisk Form och Weibull ord & idé.
Ruter Media Group

E-postkontakt Git-Ann Byström, verksamhetsutvecklare/projektledare, supportavdelningen
Helsingborgs lasarett, 2005-04-13; 2005-05-12

Intervju, controller, kvinna, Helsingborgs lasarett, 2005-04-22

Intervju, områdeschef, kvinna, 51- år, Helsingborg lasarett, 2005-04-25

Intervju, områdeschef, kvinna, 51- år, Helsingborgs lasarett, 2005-05-02

Intervju, områdeschef, kvinna, 41-50 år, Helsingborgs lasarett, 2005-05-02

Möte Git-Ann Byström, verksamhetsutvecklare/projektledare, supportavdelningen
Helsingborgs lasarett, 2005-03-03, 2005-04-07

Årsredovisning Helsingborgs lasarett 2004

Sekundärmaterial

www.skane.se avläst 2005-03-15, Region Skånes hemsida

Litteratur

Abrahamsson B; Andersen J A (2002), *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*,
Liber Ekonomi AB, Malmö

Ahltorp B (2002), *Rollmedvetet ledarskap - om chefroller och ledningsstilar i strategisk
samverkan*, Liber Ekonomi, Malmö

Ahrne G (1999), *Organisationer och människor*, i Ahrne G; Hedström P (red), *Organisationer
och samhälle analysiska perspektiv*, Studentlitteratur, Lund

Andersson P M; Persson J E; Ramberg U (2000), *Balanced scorecard I landsting –
erfarenheter från tolv projekt i Region Skåne*, Institutionen för ekonomisk forskning vid
Lunds Universitet, KEFU, skriftserie 26

Ax C; Johansson C; Kullvén H (2002), *Den nya ekonomistyrningen*, Liber AB, Malmö

Backman J (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Bansal H S; Mendelson M B; Sharma B (2001), *The impact of internal marketing activities on
external marketing outcomes*, Journal of Quality Management No 6,
<http://elin.lub.lu.se/elin/load?f=infopage> (avläst 2005-05-12)

Brorström B et al (1999), *Förvaltningsekonomi*, Studentlitteratur, Lund

Carnall C A (2003), *Managing change in organizations*, Prentice Hall, England

- Dahmström K (2000), *Från datainsamling till rapport - att göra en statistisk undersökning*, Studentlitteratur, Lund
- Drucker P (2000), *Peter F Drucker om management på 2000-talet*, Kristianstads boktryckeri AB, Kristianstad
- Flaa P et al (1998), *Introduktion till organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Granberg O (2001), *PAOU - Personaladministration och organisationsutveckling*, Natur och Kultur, Borås
- Grönroos C (2002): *Service Management och marknadsföring - en CRM ansats*, Liber AB, Malmö
- Ljungberg A; Larsson E (2001), *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund
- Jansson T (2004), *Validering – att synliggöra individens resurser*, Liber Ekonomi, Lund
- Jönsson G (2004), *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*, Norstedts Juridik, Stockholm.
- Mikkelsen A (1998), *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*, Studentlitteratur. Lund
- Müller J-O (2005), *Utformning, användning och avtryck av flerdimensionella styrverktyg i statliga myndigheter - Balanced Scorecard i Försäkringskassan*, Lunds Business Press, Institutionen för ekonomisk forskning, Sverige
- Normann R (2000), *Service Management- Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber AB, Kristianstad
- Olve N-G; Roy J; Wetter M (1997), *Balanced scorecard - I svensk praktik*, Liber ekonomi AB, Malmö
- Patel R; Davidson B (2003), *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund
- Ramberg U (1997), *Utformning och användning av kommunala verksamhetsmått*, Lund University Press, Kristianstad
- Rienecker L; Jörgensen P.S (2002), *Att skriva en bra uppsats*, Liber Ekonomi AB, Malmö
- Ronhy M (2004), *Utvecklingssamtalets 7 nycklar*, Liber AB, Kristianstad
- Ronhy-Östberg M; Rosendahl S (1999), *Samtal som utvecklar- en bok för chefer och medarbetare om viljan att förstå och göra sig förstådd*, Liber Ekonomi AB, Trelleborg
- Samuelsson L A (2001), Val av organisatorisk struktur, i Samuelsson L A (red), *Controller handboken utgåva 7*, Industrilitteratur, Småland

Stern C (1999), Nyinstitutionell organisationsteori, i Ahrne G; Hedström P (red), *Organisationer och samhälle analytiska perspektiv*, Studentlitteratur, Lund

Wallentin C; Estevall L (1999), *Ekonomernas uppslagsverk 8:e upplagan*, Liber Ekonomi, Malmö

Bilagor

Bilaga 1 Följebrev till enkät

Bilaga 2 Enkätformulär

Bilaga 3 Sammanställning av enkäter

Bilaga 4 Intervjumall Controller

Bilaga 5 Intervjumall Områdeschef

Bilaga 1 Följebrev till enkät

Hej

Vi är tre studenter från Lunds Universitet, Campus Helsingborg som skriver vår magisteruppsats på Helsingborgs lasarett. Vi läser sista terminen vid service management utbildningen.

Vår ansats i uppsatsen är att försöka bryta ned lasarettets verksamhetsstyrning på individnivå samt undersöka möjligheten att länka medarbetarsamtalet till denna. För att kunna hitta avdelningar som är så lika varandra som möjligt skulle vi vilja ha hjälp av Er med att fylla i vår enkät bestående av 14 flervalsfrågor. Frågorna är helt opersonifierade då Ni inte kan vara anonyma eftersom vi gärna ser att Ni besvarar enkäten per e-post. Ni öppnar länken som bifogas mailet och klickar i de svar Ni anser är lämpliga. För att skicka svaret klickar Ni på knappen längst ned till vänster. Vi är tacksamma för svar senast 2005-04-20. Vid frågor går det bra att maila Anna-Karin på adressen anna-karin.hansson.246@student.lth.se

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Emma Andersson, Charlotte Gradén och Anna-Karin Hansson

Bilaga 2 Enkätformulär

Sätt kryss/svar efter rätt alternativ.

1 Man Kvinna

2 Ålder: 18-30 31-40 41-50 51-

3 Vilken befattning har du?

Områdeschef Teamchef Sektionsledare

4 Vilket verksamhetsområde arbetar du i?

5 Vilken enhet arbetar du på?

6 Antal anställda på avdelningen:

7 Antal vårdplatser på avdelningen:

8 Har enheten haft Resultat- och utvecklingssamtal under loppet av de senaste 12 månaderna?

Ja Nej Vet inte

9 Om ja, vilken typ av samtal?

Grupp Individ Grupp och individ i kombination

10 Hur ofta genomförs Resultat- och utvecklingssamtalen?

1 gång per år 2 gånger per år Mer än 2 gånger per år

11 Hur många personer har du Resultat- och utvecklingssamtal med?

Under 10 stycken 11-20 stycken 21-30 stycken

Mer än 30 stycken

12 Är enheten länkad till lasarettets målkort?

Ja Nej Vet inte

13 Har enheten ett eget målkort?

Ja Nej Vet inte

14 Har du en egen individuell utvecklingsplan?

Ja Nej Vet inte

Bilaga 3 Sammanställning av enkäter

Antal utskick: 79 Bortfall: 53 Antal svar: 26

Bortfall i erhållna enkäter: 8 Antal korrekta enkäter: 18

1. Kön

Kvinna 94 % Man 6 %

2. Ålder

18-30 0 % 31-40 0 % 41-50 61 % 51- 39 %

3. Vilken befattning har du?

Områdeschef 61 % Teamledare 22 % Sektionsledare 17%

4. Vilket verksamhetsområde arbetar du i?

Akutcentrum 39 %

Planerade operationer 22 %

Intern medicin 16 %

Hud Hals Huvud 11 %

Barn Familj Kvinnosjukvård 6 %

Support 6 %

5. Vilken enhet arbetar du på?

Intensiven/post op 17 %

Infektion 11 %

Akuten 11 %

System 6 %

Ögonenheten 6 %

45-46 + mottagningar 6 %

Staben Akuten 6 %

barn och ungdomssjukvården 6 %

avdelning 41, dialysenheten, med. Mott, njurmott. 6 %

Kardiologi/gastro/Ak-mottagning 6 %

Ava ort/öron 6 %

Stab, chefssekreterare 6 %

Ava kir 35 6 %

Ortopedenheten 6 %

6. Antal anställda på avdelningen:

1-50 50 % 51-100 33 % över 100 17 %

7. Antal vårdplatser på avdelningen:

0-10 33 % 11-20 22 % 21-30 28 % över 30 17 %

8. Har enheten haft RU-samtal det senaste året?

Ja 100 % Nej 0 % Vet inte 0 %

9. Vilken typ av samtal grupp eller individ?

Grupp 0 % Individ 72 % Grupp och individ i kombination 28 %

10. Hur ofta genomförs Resultat- och utvecklingssamtalen?

1 gång per år 78 % 2 gånger per år 22 % Mer än 2 gånger per år 0 %

11. Hur många personer har du Resultat- och utvecklingssamtal med?

Under 10 stycken 22 % 11-20 stycken 17 % 21-30 6 % mer än 30 stycken 56 %

12. Är enheten länkad till lasarettets målkort?

Ja 88 % Nej 6 % Vet inte 6 %

13. Har enheten ett eget målkort?

Ja 100 % Nej 0 % Vet inte 0 %

14. Har du en egen individuell utvecklingsplan?

Ja 78 % Nej 22 % Vet inte 0 %

Bilaga 4 Intervjumall controller

Syfte

Syftet med denna intervjuguide är att ta reda på vad och hur mycket du känner till om lasarettets utvecklingssamtal och dess syfte samt i vilken utsträckning den används och fungerar inom din enhet. I förlängningen kan detta komma dig till nytta då det är uttryckligen finns ett önskemål från lasarettets sida att RU-samtal och målkort bättre skall fungera tillsammans, alltså har du här en möjlighet att påverka utformningen.

Anonymitet och konfidentialitet

Du och din avdelning får naturligtvis vara helt anonyma i undersökningen om du så önskar, dock vill vi berätta att supports Git-Ann Byström vet vilka enheter vi intervjuar. Materialet kommer behandlas konfidentiellt under uppsatsarbetet och efter dess slutförande destrueras.

Bakgrundsinformation

Hur länge har du jobbat inom lasarettet/sjukvården?

Vilken är din formella titel?

Vilken formell utbildning har du?

Hur länge har du varit verksam inom denna avdelning?

Vilka andra tjänster/uppdrag har du haft inom lasarettet?

Har du varit yrkesverksam utanför sjukvården?

I sådant fall inom vilken bransch och på vilken sorts tjänst?

Hur många anställda har avdelningen?

Inledande teman

Vilket är syftet med lasarettets RU-samtal?

Genomför du eller någon annan RU-samtal inom din enhet?

Hur genomförs RU-samtalen inom din enhet? (*Grupp/Individ, med eller utan lönedisk.?*)

Hur anser du att materialet för RU-samtal är?

Vilka direktiv har du uppifrån avseende RU-samtal?

Har du själv haft RU-samtal med din chef?

I hur stor utsträckning känner du stöd från dina chefer? –> På vilket sätt?

Under hur lång tid har du genomfört RU-samtal?

Vilka krav ställer du på dig själv inför/i samtalen?

Vilka krav ställer du på dina medarbetare inför/i samtalen?

I hur stor utsträckning känner du stöd från dina medarbetare? –> På vilket sätt?
Vilken anledning fanns till att ni började arbeta med målkort?
Vad ville ni uppnå?
Berätta om implementeringen av ert målkort
Av vem togs beslutet att införa målkort?
Vem bryter ner och sätter målen för enheterna? Vem bestämmer vad som skall mätas?
Vilka problem finns det med målkort? Har dessa förändrats?
Vilka perspektiv anser du viktigast? Varför?
Hur tror du att arbetet med målkortet kommer att drivas vidare?
Vilket är ert viktigaste ekonomiska styrverktyg?
Hur såg resultatuppföljningen ut innan målkortet infördes? Både finansiellt och icke finansiellt.
Hur görs uppföljningen av målkorten? Vem gör det?
Har ni märkt några förändringar i resultatdatan i och med att ni började med målkortet?
Finns det några belöningssystem om ansvarsuppföljning eller belöningar kopplade till målkortet?
Hur fungerar lasarettets internprissättning?
Hur sätts de och finns det någon budget för det?
Vem har beslutsrätt i valet av leverantör?
Endast interna leverantörer eller blandat?
Vilken typ av ekonomiskt ansvar har du?

Kontroversiella teman

Vad känner du inför RU-samtalen?
Vilken funktion fyller de i dina ögon?
Är de nödvändiga? Om inte, varför?
Vilken utveckling anser du skett (på gott och ont) med samtalen? (*utformning, backup etc*)
Saknar du något i själva utvecklandet av samtalen? Vad?
Anser du dig behöva (mer) utbildning för att genomföra RU-samtal? Motivera.
Vilket utrymme anser du att det finns budgetmässigt för att genomföra bra RU-samtal?
Hur mycket tid tillåter budgeten att du lägger på RU-samtalen?
I vilken utsträckning tror du att de du är chef över talar klarspråk med dig under samtalen?
Vilka resultat anser du har förbättrats genom införandet av RU-samtal? Motivera.
Hur värderar du nivån på dessa resultat? Motivera.

Kan du se och förstå kopplingen mellan dina arbetsuppgifter och målen i målkortet?
Motivera.

Har du någon individuell utvecklingsplan? Vad vet du om den?

På vilket sätt följs den upp?

Känner du till om denna sammankopplad med enhetens målkort? På vilket sätt?

Om/vilken dialog förs det i RU-samtalen kring uppdrag/uppgifter/mål som finns i målkortet?

Vilka exempel kan du ge på olika typer av mål som finns i en individuell utvecklingsplan?

Avslutande teman

Rapporterar alla på avdelningen till dig? Om inte, är det ett problem? Motivera

På vilket sätt följs samtalen upp?

Mäts faktorer i samtalen? Vilka? Hur?

Vilka direktiv har du uppifrån vad gäller uppföljning av RU-samtalen?

Tillägg

Har du något du känner att du vill tillägga?

Bilaga 5 Intervjumall områdeschefer

Syfte

Syftet med denna intervjuguide är att ta reda på vad och hur mycket du känner till om lasarettets utvecklingssamtal och dess syfte samt i vilken utsträckning den används och fungerar inom din enhet. I förlängningen kan detta komma dig till nytta då det är uttryckligen finns ett önskemål från lasarettets sida att RU-samtal och målkort bättre skall fungera tillsammans, alltså har du här en möjlighet att påverka utformningen.

Anonymitet och konfidentialitet

Du och din avdelning får naturligtvis vara helt anonyma i undersökningen om du så önskar, dock vill vi berätta att supports Git-Ann Byström vet vilka enheter vi intervjuar. Materialet kommer behandlas konfidentiellt under uppsatsarbetet och efter dess slutförande destrueras.

Bakgrundsinformation

Hur länge har du jobbat inom lasarettet/sjukvården?

Vilken är din formella titel?

Vilken formell utbildning har du?

Hur länge har du varit chef för denna avdelning?

Hur många anställda har avdelningen?

Vilka andra tjänster/uppdrag har du haft inom lasarettet?

Har du varit yrkesverksam utanför sjukvården?

I sådant fall inom vilken bransch och på vilken sorts tjänst?

Inledande teman

Genomför du eller någon annan RU-samtal inom din enhet?

Under hur lång tid har du genomfört RU-samtal?

Vilket är syftet med lasarettets RU-samtal?

Vilka direktiv har du uppifrån avseende RU-samtal?

I hur stor utsträckning känner du stöd från dina chefer? -> På vilket sätt?

Har du själv haft egna RU-samtal med din chef?

Hur genomförs RU-samtalen inom din enhet? (*Grupp/Individ, med eller utan lönedisk.?*)

Vilka krav ställer du på dig själv inför/i samtalen?

Vilka krav ställer du på dina medarbetare inför/i samtalen?

I hur stor utsträckning känner du stöd från dina medarbetare? -> På vilket sätt?

Hur anser du att materialet för RU-samtal är? (*både förberedelser och uppföljning*)

Kontroversiella teman

Vad känner du inför RU-samtalen?

Vilken funktion fyller de i dina ögon?

Är de nödvändiga? Om inte, varför?

Vilken utveckling anser du skett (på gott och ont) med samtalen? (*utformning, backup etc*)

Saknar du något i själva utvecklandet av samtalen? Vad?

Anser du dig behöva (mer) utbildning för att genomföra RU-samtal? Motivera.

Vilket utrymme anser du att det finns budgetmässigt för att genomföra bra RU-samtal?

Hur mycket tid tillåter budgeten att du lägger på RU-samtalen?

I vilken utsträckning tror du att de du är chef över talar klarspråk med dig under samtalen?

Vilka resultat anser du har förbättrats genom införandet av RU-samtal? Motivera.

Hur värderar du nivån på dessa resultat? Motivera.

Vad vet du om lasarettets och enhetens målkort?

Kan du se och förstå kopplingen mellan dina arbetsuppgifter och målen i målkortet?

Motivera.

Har du någon individuell utvecklingsplan? Vad vet du om den?

På vilket sätt följs den upp?

Känner du till om denna sammankopplad med enhetens målkort? På vilket sätt?

Om/vilken dialog förs det i RU-samtalen kring uppdrag/uppgifter/mål som finns i målkortet?

Vilka exempel kan du ge på olika typer av mål som finns i en individuell utvecklingsplan?

Avslutande teman

Rapporterar alla på avdelningen till dig? Om inte, är det ett problem? Motivera (**relevans?**)

På vilket sätt följs samtalen upp?

Mäts faktorer i samtalen? Vilka? Hur? I vilket syfte?

Vilka direktiv har du uppifrån vad gäller uppföljning av RU-samtalen?

Tillägg

Har du något du känner att du vill tillägga?