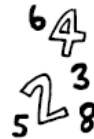


Kandidatuppsats i offentlig förvaltning HT 13
Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet
Alexander Pirosanto
Handledare: Pierre Donatella
Examinator: Gustaf Kastberg



Problem med verksamhetsstyrning i en starkt uppdelad verksamhet

**En fallstudie av det kommunalägda bolaget
Göteborgs Hamn AB**

Abstract

In a world that is constantly changing and in which markets and customers and citizens are making ever more stringent demands required that businesses comply with this development. Business management is a corporate tool to handle different situations that affect not only financial, but also human beings. This study wants to find out how business management is understood in a municipal corporation, the study also presents the expectations that employees have in terms of business management and its' development. The study demonstrates what works well but also less well in the company and using the frame of reference to describe how different perspectives and systems affect a business and its employees. The results present that within the company there is some misunderstanding about the goals and measurements and that communication exists but needs to be improved.

Keywords: Business management, municipal corporation

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	4
1.4 Disposition	5
2. Metod	6
2.1 Fallstudie	6
2.2 Val av fall och insamling av data	6
2.3 Insamling av referensram	8
2.4 Analys av insamlat material	8
2.5 Kvalitetskriterier.....	9
2.5.1 Tillförlitlighet och äkthet	9
2.5.2 Etiska aspekter.....	9
2.5.3 Generaliserbarhet	10
3. Referensram	11
3.1 Olika förhållningssätt till styrning.....	11
3.2 Från ekonomistyrning till verksamhetsstyrning och empowerment	12
3.3 Olika rationaliteter.....	13
3.3.1 Processrationalitet	14
3.3.2 Kommunikativ rationalitet	14
3.3.3 Instrumentell rationalitet	15
3.4 Olika system för styrning	15
3.4.1 Traditionella systemet	15
3.4.2 Transaktionella systemet	16
Figur 1	17
3.4.3 Relationella systemet.....	17
Figur 2	18
3.5 Referensramens betydelse för studien.....	18
4. Empiri.....	20
4.1 Introduktion av empirin.....	20
4.2 Dagens verksamhetsstyrning.....	21
Generellt	21
Amerikaskjulet	21
Skarvikskontoret.....	23
4.3 Påverkan på arbetet	24
Generellt	24

Amerikaskjulet	25
Skarvikskontoret.....	26
4.4 Ekonomi, nyckeltal och mått.....	27
Generellt	27
Amerikaskjulet	28
Skarvikskontoret.....	29
4.5 Kommunikation.....	29
Generellt	29
Amerikaskjulet	30
Skarvikskontoret.....	31
4.6 Implementering av ett ekonomistyrningssystem.....	32
Generellt	32
5. Analys.....	33
5.1 Utmärkande drag av empirin kopplat till vald referensram	33
6. Slutsatser	37
6.1 Slutsatser	37
6.2 Reflektioner.....	38
7. Källförteckning.....	39
7.1 Tryckta källor	39
7.2 Artiklar och rapporter.....	41
7.3 Internet källor	41

Författarens tack

Först och främst vill jag tacka för den access som gavs från Göteborgs Hamn AB. Speciellt tack till Vice President Business Support/CFO Ingela Thörnqvist och Vice President Business Planning & HR Birgitta Tideström Dahllöf samt bolagets controllers David Winterleijon och Julia Christensson för värdefull feedback. Jag skulle även vilja passa på att tacka min handledare Pierre Donatella som genom konstruktiv kritik ökat min insikt om hur det är att skriva en uppsats. Slutligen också ett stort tack till de respondenter som deltagit i studien och deras engagemang och strävan efter att nå en bättre verksamhetsstyrning.

Alexander Pirosanto

Göteborg

2014-01-07

1. Inledning

I detta inledande kapitel beskrivs problembakgrund och en problemdiskussion för att belysa varför denna studies genomförande är adekvat. Syftet med studien presenteras, därefter presenteras studiens disposition.

1.1 Problembakgrund

I den här studien får vi ta del av ett kommunalt bolag där verksamheten är starkt uppdelad. I uppdelade verksamheter kan det visa sig finnas olika åsikter och uppfattningar om vad styrning är och hur den bör vara. Ekonomistyrning och verksamhetsstyrning kan ses och uppfattas på många olika sätt, även bland personer som arbetar på samma arbetsplats. Intresset för verksamhetsstyrning grundar sig i att vi idag har ett samhälle som ständigt förändras, vilket leder till att det ställs högre krav på verksamheters val av styrning. Verksamhetsstyrningen bör därför vara begriplig och hanterbar då den agerar som verktyg för att uppnå gemensamma visioner och mål. Det är därför viktigt att försöka ta reda på och belysa de problem som kan uppstå vid introducering av en verksamhetsstyrning. Problemet att arbeta med verksamhetsstyrning är att det kan finnas olika syn på hur arbetet med verksamhetsstyrning ska ske inom verksamheten. För att kunna motverka problem behöver man ta reda på de problem som finns för att sedan kunna veta vad verksamhetsstyrningen kan göra för att motverka dessa problem och skapa en styrning som är legitim hos de som arbetar i verksamheten. Genom att ta reda på eventuella problem kan det även bli möjligt att fylla ett kunskapsgap vad gäller arbetet med verksamhetsstyrning inom en verksamhet som är starkt uppdelad.

Det finns många definitioner av vad ekonomistyrning är, enklast är att säga att det innebär en avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess ledare med avsikt att nå ekonomiska mål. Man kan också beskriva ekonomistyrning som ett begrepp som blir allt mer komplicerat när man tar människor in i beräkning. Ekonomistyrning syftar oftast till att beskriva utifrån en modell för hur ekonomistyrningen skulle kunna fungera (Holmblad Brunsson 2005). Medan verksamhetsstyrning skulle kunna definieras som ett styrmedel för att påverka arbetet.

Begreppet behöver vara öppet för förändring samtidigt som stabiliteten måste bevaras, alltså en balans mellan flexibilitet och stelhet (Johanson och Skoog 2011:25).

Eftersom detta är en studie av ett kommunalt bolag följer en kort beskrivning om vad ett kommunalt bolag är för något. Det blir allt mer vanligt att kommuner och stat samt landsting bolagiserar verksamheter som bedrivs i offentlig regi. Ett bolag består av två olika delar, en del med tjänstemän och en del med politiker, där tjänstemännen tillsammans med politikerna styr bolaget. Politikerna finns representerade i bolagets styrelse tillsammans med VD och andra representanter från bolagets tjänstemannasida. Vad som är speciellt med dessa offentligt ägda bolag är att de är politiskt styrda och därför tänkta att skapa samhällsnytta (Thomasson 2013). För att bolag skall kunna skapa samhällsnytta har verksamhetsstyrning i offentlig sektor påverkats av New Public Management (NPM) som handlar om styrning av offentliga organisationer och synen på styrning och redovisning samt ansvarsfördelning. NPM syftar till att eliminera skillnader mellan näringsliv och offentlig sektor vad gäller dess styrideal (Power 1997). Genom att styra bolag inom den offentliga sektorn på ett sätt som kan liknas med privata företag kan bolagen bli mindre byråkratiska och mer fokuserade på att skapa en styrning som är anpassad för bolagets bästa.

Utvecklingen av begreppet styrning är intressant för studien eftersom verksamheter allt mer går från att endast utgå från ekonomistyrning till att idag även tillämpa verksamhetsstyrning. Det har funnits många framstående tankar kring ekonomistyrning och verksamhetsstyrning, Peter Drucker utvecklade bl.a. det som man kallar för målorienterad styrning. Målstyrning innebär att man vill kunna mäta en grups olika prestationer. Inom målstyrning är det viktigt att uppnå ett visst resultat medan vetskapen om hur själva resultatet uppnås inte är lika intressant (Drucker 2007). I dagsläget är det allt mer viktigt för verksamheter att se flöden, vad som påverkar för att ett visst resultat eller effekt uppstår. Därför kan Management Controllers System ses som en utveckling av målstyrning eftersom det innebär en förklaring till hur man kan hantera verksamhetsstyrning. Utgångspunkten med detta system var att implementera strategier hos de anställda för att på så sätt se till att uppsatta mål och vision kunde nås. Management Control är starkt knutet till ett finansiellt synsätt där man mäter verksamheten genom den redovisningsinformation som finns (Lindvall 2011). Dock uppfattar Paul Duguid (2005) att det i dagens läge krävs mer förståelse och medvetenhet för sin verksamhet för att man i sin tur faktiskt ska kunna förstå den ekonomiska informationen som ges. Även William E. Deming menade att när det handlar om målstyrning kan verksamheter

lätt stöta på besvär eftersom det kan vara problematiskt att förkorta delar av verksamheter till ett fåtal gemensamma mål (Beatty 1998:112).

Utvecklingen av verksamhetsstyrning har fortgått under många år, där även Norton och Kaplan blev kända då de lyfte fram de balanserade styrkort som innebar en utveckling av den traditionella ekonomistyrningen och därför även ett tillskott i diskussionen kring utvecklandet av verksamhetsstyrning. I de balanserade styrkort flyttar man fokus från de traditionella finansiella måtten och målen och lyfter istället fram att man ska inrikta sig mer mot anställda, processer och dess kunder samt utvecklingsmöjligheter (Kaplan och Norton 2004).

Power (1997) menar att verksamheter inte ska utöva sin styrning med fokus endast på verksamhetens resurser eller processer utan att man istället bör låta verksamheten fokusera på det som faktiskt skall uppnås. Eftersom det finns olika sätt att styra verksamheter på är det viktigt att finna den styrning som är mest lämpad för den specifika verksamheten. Detta kan verksamheter göra genom att analysera och studera sin verksamhets alla delar och lokalisera diverse problem som uppstår när verksamheter arbetar med verksamhetsstyrning för att sedan försöka lösa dem gemensamt inom verksamheten. Detta är kanske speciellt viktigt då en verksamhet är av kommunal bolagsart och är starkt uppdelad i sin verksamhet.

1.2 Problemdiskussion

Utifrån vad som presenteras i bakgrunden till studien kan det konstateras att det finns olika sätt att styra en verksamhet på. Det har att göra med att verksamheter som kommunala bolag vill bli mer effektiva och att man sett brister med den traditionella ekonomistyrningen, men även att betydelsen av icke materiella resurser som exempelvis kundrelationer och kompetens har ökat (Johanson och Skoog 2011). Det har med tiden blivit adekvat att fördela verksamhetens resurser på ett optimalt sätt och att hela tiden arbeta med att förbättra sina verksamheter (Anthony och Govindarajan 2001). Däremot inte sagt att alla inom samma bolag har samma åsikt om hur detta skall gå till. Det kan även råda olika åsikter om vad som anses vara problem med verksamhetsstyrning. Därför har behovet av målöverensstämmelse inom verksamheter ökat, det har blivit allt viktigare att styrningen och målen utformas på ett sådant sätt som är bra för medarbetaren och för verksamheten, vilket kan benämnas som en del av en modern verksamhetsstyrning. Målöverensstämmelsen kan hjälpa verksamheter att skapa ramar för medarbetarens handlande eftersom deras handlande då inte kommer att bryta mot det som är bäst för verksamheten (Anthony och Govindarajan 1995).

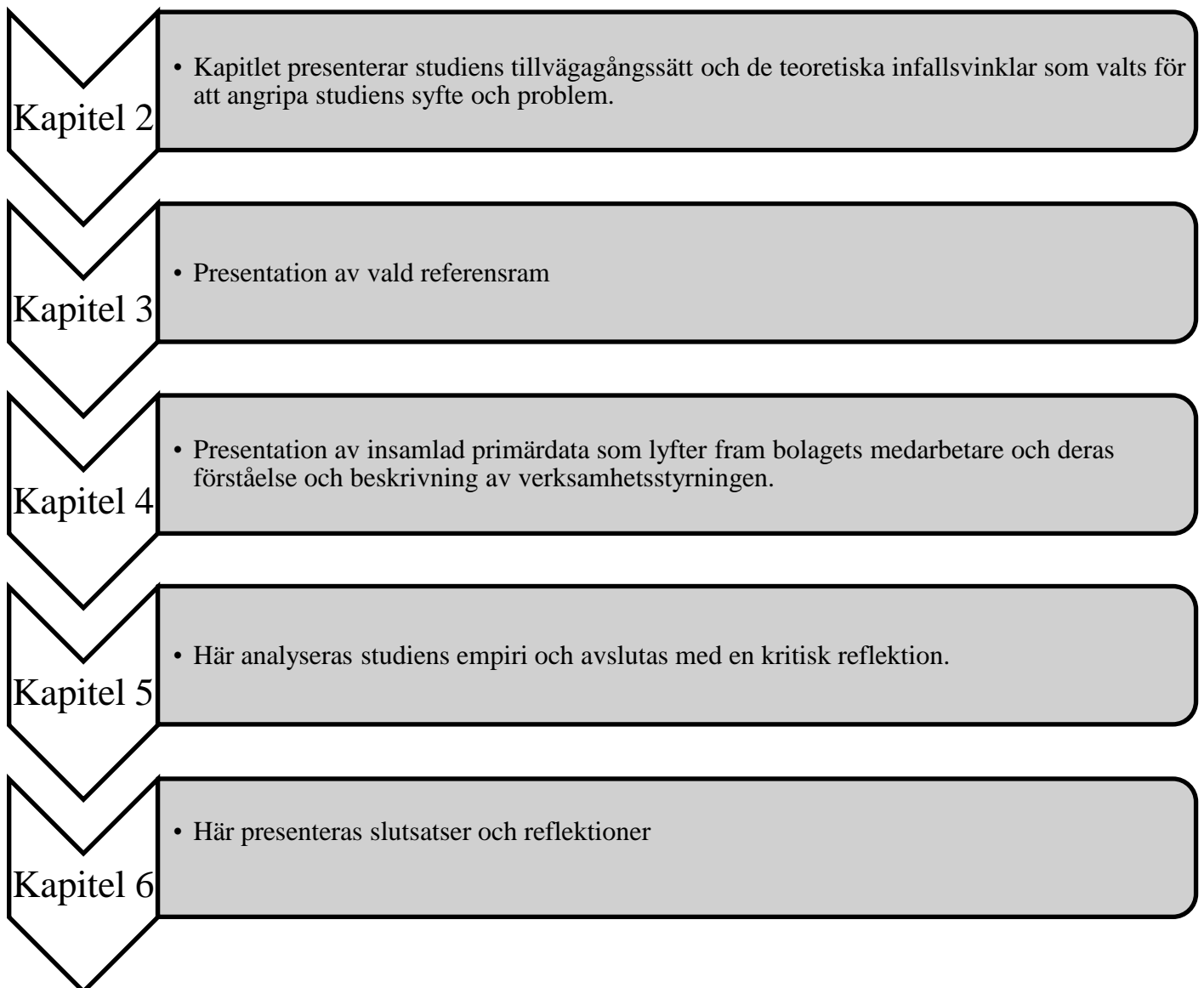
En välfungerande styrning kräver inte bara kunskap om arbetsmetodik och ledarskap utan också kunskap om hur verksamhetens medarbetare uppfattar verksamhetsstyrningen och hur de agerar inom verksamheten (Mannervik 2006). För att kunna möta den konkurrens och den effektivitet som krävs är det bra om verksamheter lokaliserar diverse problem som kan uppstå när ett bolag arbetar med verksamhetsstyrning. Om man lokaliserar dessa problem kan man sedan kommunicera dem inom verksamheten för att bearbeta dem och på så vis nå en effektivare och konkurrenskraftig verksamhetsstyrning.

Att verksamheter arbetar med en modern verksamhetsstyrningen låter kanske bra och ser bra ut på pappret, men liksom den traditionella ekonomistyrningen har även verksamhetsstyrning stött på en del kritik, framförallt eftersom verksamhetsstyrningen kan tyckas fokusera för mycket på mätbarhet och nyckeltal (Almqvist et al. 2012). Power lyfter fram en kritik mot att för mycket mätande leder till ett revisionssamhälle där så kallade ”accountocrats” är den mest framträdande professionen, vilket kan tendera till att man synliggör och förenklar en verksamhet och att det som är svårare att mäta hamnar i skymundan (Power 1997). Man mäter därför bara det som går att mäta, men kanske glömmer av sådana saker som behöver mätas, vilket kan leda till att inre och yttre effektivitet, det vill säga, att göra rätt saker och göra saker rätt kan påverkas negativt (Lindgren 2006 samt Lindvall 2011). Det blir därför viktigt för verksamheter att även här lokalisera problem som kan uppstå när man arbetar med verksamhetsstyrning, för att verksamheter skall kunna göra rätt saker och göra saker rätt samt för att ha möjlighet till att skapa en bättre verksamhetsstyrning. Att lokalisera problem som uppstår vid introducerandet av en verksamhetsstyrning kan därför ha många fördelar för en verksamhet som helhet.

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att ta reda på vilka specifika problem som uppstår vid introducerandet av en verksamhetsstyrning i en starkt uppdelad verksamhet.

1.4 Disposition



2. Metod

Kapitlet presenterar den metod som används för uppsatsens framtagande. Kapitlet redovisar även de avvägningar som gjorts vid val av metod. Vidare förklaras hur studiens datainsamling skett och hur bearbetningen av materialet sett ut. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om studiens kvalitetskriterier.

2.1 Fallstudie

Valet av att göra en fallstudie var för att få en så pass ingående bild som möjligt av det valda bolaget. Yin (2007) menar att fallstudier möjliggör att man kan behålla en helhetsbild över verkliga händelser. Denna fallstudie har utformats i form av enfallsdesign, vilket innebär att fokus just kom att vara på ett enda fall, fokuserat på ett specifikt bolag. Yin (2007) beskriver fallstudien som en ”*empirisk undersökning som studerar en aktuell företeelse i dess verkliga kontext*” (Yin 2007:31). Vilket är den typ av förklaring som kommer att genomföras i denna studie. Genomförandet av en fallstudie blir en därför en lämplig metod att tillämpa då studien inte är av experimentellart och endast berör ett specifikt bolag. Yin (2007) förklarar vidare att fallstudier lämpar sig när förståelse är viktigt och när olika samband skall förklaras (Yin 2007).

2.2 Val av fall och insamling av data

Val av bolag blev Göteborgs Hamn AB då det gavs access och från bolagets ledning efterfrågades en analys av vilka kritiska faktorer som finns gällande bolagets verksamhetsstyrning samt hur verksamhetsstyrningen uppfattas och förstås av bolagets medarbetare. Detta specifikt då bolaget planerar att implementera ett nytt ekonomistyrningssystem under 2014 som syftar till att komplettera verksamhetsstyrningen. Därför kommer inte en jämförelse mellan olika bolag att göras, vilket hade varit ett tillvägagångssätt vid en flerfallsstudie.

Studien har utgått från en kvalitativ ansats, det finns många olika definitioner på vad en kvalitativ ansats innebär. Det finns dock fem utmärkande drag som kan beskriva vad kvalitativ forskning är för något. Definition nummer ett är att den kvalitativa forskningens syfte är att studera och återge människors åsikter och synsätt som ingår i studien. Definition

nummer två är att den täcker in alla de sammanhang och de omständigheter som människor lever i. Den tredje definitionen innebär att man studerar den mening som kan hänföras till människors liv under verkliga förhållanden. Den näst sista och fjärde definitionen strävar efter att använda många olika typer av källor istället för endast en typ av belegg. Den femte definitionen om vad en kvalitativ ansats innebär är att ge insikt om rådande eller framväxande begrepp som kan förklara mänskligt socialt beteende (Yin 2013). För att knyta an till studiens syfte valdes en hermeneutisk utgångspunkt, för att införskaffa förståelse för hur respondenterna uppfattar syftet. Hermeneutiken handlar om hur människor uppfattar verkligheten och sin situation, hermeneutiken är läran om tolkning (Hartman 2004). För att kunna genomföra studien på ett fullgott sätt valdes att se över bolagets avdelningar och dess medarbetare och urvalet av intervjupersoner utgick från att studien skulle representeras av de fyra största avdelningarna. För att inte påverkas av de medarbetare som sitter i företagsledningen valdes åtta medarbetare som inte var med företagsledningen eller hade en chefsposition. Urvalet av respondenter skedde slumpvis. För att uppnå en så hög reliabilitet som möjligt användes en diktafon, detta för att helt fokusera på respondenterna. De åtta respondenterna intervjuades i 45-60 minuter vardera på deras arbetsplats i Amerikaskjulet eller Skarvikskontoret. Bearbetningen av den intervjuguide som använts i studien har varit uppdelad i fem block;

- Verksamhetsstyrning
- Påverkan på arbetet
- Ekonomi, nyckeltal och mått
- Kommunikation
- Implementering av ett ekonomistyrningssystem

Intervjuerna har varit av semistrukturerad art, genom att genomföra semistrukturerade intervjuer gavs det möjlighet till att ställa uppföljningsfrågor. Intervjuerna utgick från ett frågeschema med frågor som var mer allmänt formulerade med utgångspunkt från intervjuguiden (Bryman 2011).

”Att genomföra något framgångsrikt handlar både om att veta vart du vill och ha en idé om hur du ska ta dig dit”
(Mannervik 2006:11)

Ovan citat är en bra beskrivning på att alla måste vara delaktiga för att nå bästa möjliga resultat. En förståelig och hanterbar verksamhetsstyrning är viktigt för att medarbetarna ska känna sig manade att bli delaktiga och sträva efter samma mål. Likaså är citatet relevant för forskaren eftersom det är viktigt att veta vad forskaren vill få ut av studien innan den påbörjas.

2.3 Insamling av referensram

Innan studien tog sin start samlades data och information in från Göteborgs Hamn AB. Artiklar, böcker, rapporter, avhandlingar och uppsatser som handlar om ekonomistyrning och verksamhetsstyrning studerades för att få en bredare bild av ekonomistyrning och verksamhetsstyrning samt förståelse av dessa. Det finns olika sätt att samla in data på, det induktiva tillvägagångssättet tenderar till att låta data leda till begrepp medan det deduktiva tillvägagångssättet låter begreppen leda till själva avgränsningen av de relevanta data som för studien behöver insamlas (Yin 2013). Studien har växlat mellan ett deduktiv och induktivt arbetssätt, detta eftersom det först samlades in data och information som skulle kunna tänkas vara intressant för studien, för att därefter studera teorier och utefter dessa senare genomföra intervjuer. Fallstudien har varit av förklarande slag där det empiriska materialet som har samlats in ligger till grund för analys och slutsatser för denna studie.

2.4 Analys av insamlat material

Intervjumaterialet skrevs efter varje intervju ned till en text som sedan skickades ut till den enskilda respondenten för godkännande. Anledningen till att respondenten fick chans att läsa igenom materialet innan det tolkades innebar att de hade möjlighet att lägga till eller ta bort något om de så skulle vilja. Detta ledde till att en mer pålitlig empiri därför kunde jämföras

och tolkas. Eftersom en diktafon användes vid intervjuerna gavs också chansen att kunna gå tillbaka och reflektera över svaren vid bearbetning och sammanställandet av materialet. Själva analysen har varit en pågående process med start då det empiriska materialet börjades samlas in. Vad gäller intervjuerna har dessa genomförts mer som öppna samtal, vid analyseringen av samtalen har därför intervjuguiden varit en mall för struktur när sammanställningen gjorts, detta för att få en mer tydlig och strukturerad bild över respondenternas svar.

2.5 Kvalitetskriterier

2.5.1 Tillförlitlighet och äkthet

Studiens kvalitetskriterier utgår från Bryman (2011) som förespråkar bedömningskriterier för kvalitativa undersökningar. Bryman menar att man bör se till två grundläggande kriterier vad gäller bedömningen av kvalitativ forskning, det är dels tillförlitlighet men även äkthet.

Studien utgår därför från att respondenterna har försökt att förmedla den verkliga bilden av deras sociala verklighet och därför anses studiens empiri som studien baseras på som tillförlitlig (Bryman 2011:352). Det andra kvalitetskriteriet inom kvalitativ forskning är äkthet (Bryman, 2011:356). För att säkerställa äkthet har respondenternas intervjuer som beskrivits ovan under analys av insamlat material bearbetats i samråd med respondenterna, materialet får därför klassas som äkta.

2.5.2 Etiska aspekter

Eftersom bolaget endast består av 120 personer valdes att samtliga respondenter skulle vara anonyma. Detta framförallt för att de skulle känna sig bekväma med att dela med sig av såväl positiv men även negativ input om den rådande verksamhetsstyrningen. Framförallt var detta av stor vikt eftersom man alltid ska ta hänsyn till att ingen av respondenterna utsätts för någon form av risk. Vilket skulle kunna vara att de påverkas negativt inom företaget för att de delat sin mening. Det var även viktigt att inga citat eller annan text i studien skulle kunna kopplas samman med någon av respondenterna. Respondenterna godkände att informationen de delade presenterades i studien. Hänsyn har även tagits till ”off the record comments” alltså sådana kommentarer och information som framkommit innan och efter intervjutillfället (Wiles 2013). Dessa har inte tagits med i studien. Alla medverkande respondenter förstod syftet med studien och för vem studien var till för och hur den skulle komma att användas och presenteras.

2.5.3 Generaliserbarhet

Kvale (2007) menar att då en studie som denna som endast är begränsad till ett visst antal respondenter och ett enda bolag inte kan ge några heltäckande slutsatser. Därför kommer det i slutet av denna studie inte kunna ges heltäckande svar om *alla* kritiska faktorer för att verksamhetsstyrningen inom bolaget skall uppfattas fungera väl i ett kommunalt bolag. Denna studie blir därför mer en fingervisning om vilka resultat en mer heltäckande studie kan få eftersom studien utgår från endast åtta respondenter.

3. Referensram

Följande kapitel presenterar och förklarar vald referensram som berör ekonomistyrning och verksamhetsstyrning. Kapitlet är uppdelat i tre delar, där den första delen angriper styrning och beskriver olika förhållningssätt till styrning. Den andra delen handlar om ekonomistyrning och verksamhetsstyrning samt empowerment. Den tredje delen förklarar olika rationaliteter och system..

3.1 Olika förhållningssätt till styrning

Eftersom studiens syfte är att ta reda på vilka specifika problem som uppstår vid introducerandet av en verksamhetsstyrning i en starkt uppdelad verksamhet är det därför av vikt att presentera olika typer av förhållningssätt som berör just verksamhetsstyrning. Följande referensram vill fokusera på att det finns olika sätt att se verksamhetsstyrning på och att verksamhetsstyrning kan problematiseras på olika sätt. Referensramen är strukturerad då den först presenterar styrning mer övergripande såsom olika förhållningssätt till styrning och hur ekonomistyrning utvecklats till verksamhetsstyrning samt vikten av empowerment. För att därefter gå in mer i detalj vilka rationaliteter som kan styra individer och vilka system som just nu är aktuella i diskussionen kring verksamhetsstyrning.

Det finns alltså många olika sätt att styra en verksamhet på, det beror ofta på vilken typ av verksamhet det gäller och utefter det varierar styrsättet utifrån vad som är mest adekvat för den givna verksamheten (Bjurström 2013). En nämnare alla styrmetoder har gemensamt är att kunna balansera sin styrning gentemot de utmaningar verksamheten ställs inför, det blir därför viktigt för verksamheter att veta hur de ska bygga upp och utöva sin styrning på bästa sätt. Ytterligare en nämnare som olika styrmetoder har gemensamt är att de kräver såväl planering och uppföljning samt kontroll. Det krävs också kunskap om verksamhetens arbetssätt och ett bra ledarskap och en hög kunskap om verksamhetens natur för att en verksamhetsstyrning ska vara välfungerande. Det man kallar för verksamhetsstyrning omfattar ekonomistyrning, alltså resultatstyrning och finansiell styrning. Den innefattar även val av organisationsform och ledarskapsfrågor samt kvalitetsmodeller. De metoder och modeller som används i modern verksamhetsstyrning härstammar från olika områden där utgångspunkten utgår från olika inriktningar, de kan exempelvis ha sin grund i ekonomisk forskning eller i

beteendevetenskaplig forskning men även vara av IT baserad art (Mannervik 2006). Enligt Almqvist och Wällstedt (2013) och Broadbent och Laughlin (2009) är styrsystem ofta influerade av olika typer av rationalitet, men grundar sig oftast på en sammanhängande rationalitet. Ett problem kan därför i praktiken vara när man helt enkelt har olika synsätt och rationalitet på hur ett styrsystem ska användas. Valet av styrsätt är oftast utarbetat från människors värderingar, men värderingar förändras över tid vilket innebär att det inte existerar några eviga sanningar. En styrambition som var rätt för en tid sedan behöver därför inte vara rätt idag.

”Vi utgår från det vi anser vara sant för att styra oss själva och andra, vi är de som producerar eller reproducerar den sanning som styr oss och andra”

(Almqvist et al. 2012:47).

Viktigt att tillägga är att ledningen bör ha tydliga värderingar och en tydlig filosofi om hur verksamheten ska styras och utvecklas. När man gör valet av en styrmodell utgår man därför från denna styrfilosofi, men även från verksamhetens förutsättningar och dess behov. Det är av vikt att alla medarbetare förstår den rådande styrfilosofin som ledningen vill förmedla och att styrmodellen förmedlar på ett tydligt sätt att medarbetarna ska vara medvetna om sitt ansvar i verksamheten (Mannervik 2006 även Lindvall 2011).

3.2 Från ekonomistyrning till verksamhetsstyrning och empowerment

Eftersom verksamheter och medarbetare kan ha olika förhållningssätt till styrning har det inneburit en utveckling av olika sätt att styra på. Exempelvis så har den traditionella ekonomistyrningen genom åren förändrats en hel del, om man jämför med dagsläget och med Taylors antagande om att se chefer som tänkare och anställda som utförare (Taylor 1967) har utvecklingen definitivt gått framåt. Det råder dock fortfarande vissa skillnader mellan chefer och anställda, framförallt handlar det om hur information erhålls. Den moderna verksamhetsstyrningen förespråkar ett större deltagande och större insyn till information. Om medarbetare får större insyn i den information som de behöver leder det till att de kan utföra inte bara snabbare och bättre arbete utan även billigare arbete. Den amerikanska forskningen belyser detta med hjälp av benämningen empowerment. Inom empowerment strävar man efter att med hjälp av information planera för gemensamma arbetsuppgifter och efterståva att informationen senare ska kunna användas för både intern och extern samordning.

Empowerment perspektivet betonar styrningens motivationsmoment, därför förespråkar perspektivet att utveckling av styrsystem som säkerställer medarbetarnas tillgång till information ska ske (Wright 2004). Ett av empowerment perspektivets allra viktigaste argument till att informationsflödet måste öka är att det kostar mer då en medarbetare inte har tillgång till den information som behövs. Istället för att information sprids till någon som inte borde ha tillgång till informationen. Om medarbetare får information om verksamhetens mål bidrar det till att skapa en större meningsfullhet och då ökar samtidigt den anställdes förmåga att fatta och påverka beslut som går parallellt med verksamhetens mål (Lindelöw 2008). Empowerment perspektivet lyfter särskilt fram att tillgång till information om verksamhetens och den egna avdelningens prestation stärker och ger en känsla av kompetens hos den anställda, vilket bidrar till att medarbetaren känner sig som en viktig del av verksamheten. Perspektivet lyfter även fram att chefer speciellt i offentliga organisationer som kommunala bolag kan minska medarbetares känsla av målotydighet och målkonflikt genom att förbättra kommunikationen. Perspektivet grundar detta på att om medarbetare får större förståelse för mål som sätts inom verksamheten kan det leda till att medarbetare även får en ökad förståelse för hur mål och prestationsförväntningar inom verksamheten hänger ihop (Fernandez och Moldogaziev 2011). Förståelse för mål och prestationsförväntningar är viktigt för att medarbetarna skall kunna arbeta och förstå en verksamhetsstyrning på bästa sätt. Nedan följer en presentation av olika rationaliteter och styrsystem för att mer specifikt ringa in varför medarbetare kan se på verksamhetsstyrning på olika sätt och varför olika medarbetare kan uppfatta olika komponenter som problem med verksamhetsstyrning.

3.3 Olika rationaliteter

Utifrån en artikel i tidningen Kommunal Ekonomi skriven av Almqvist och Wällstedt (2013a) kan det konstateras att styrning av offentlig sektor, precis som styrning i privat sektor börjar bli mer och mer mångdimensionell till sin karaktär och därmed också mer mångrationell. Almqvist och Wällstedt förklarar i sin artikel att ekonomi- och verksamhetsstyrningen går åt ett håll där allt fler aspekter ska styras. Det handlar inte längre om att endast hålla budget och kalkylera utan idag ska företag i större utsträckning även kontrollera kunskap och ha en hållbar utveckling samt kompetensutveckling. Denna utveckling kräver att styrmodeller som implementeras med syfte att följa upp verksamheter har högre krav på sig. Almqvist och Wällstedt menar också att företag därför bör acceptera att olika styrningsrationaliteter tar plats inom den ram som verksamhetens styridé utgår från.

Denna studie lyfter fram tre rationaliteter som verksamhetsstyrning kan ha inslag ifrån, nämligen processrationalitet och kommunikativ rationalitet samt instrumentell rationalitet. Vilken typ av rationalitet medarbetare eller verksamheter utgår ifrån avgör också hur de förstår och upplever eventuella problem i arbetet med verksamhetsstyrning.

3.3.1 Processrationalitet

Processrationalitet bygger på att verksamheter ska fortsätta att arbeta med de processer som redan existerar inom verksamheten. Rationaliteten handlar därför om att försöka arbeta med de processer som används i dag för att processerna ska kunna bli bättre i framtiden.

Rationaliteten menar därför att verksamheter ska behålla sina nuvarande processer men att dessa långsamt ska fokusera på att förbättras genom att man identifierar redan existerande utmaningar inom verksamheten (Almqvist och Wällstedt 2013a). Om medarbetare har förståelse för processerna kommer de också enligt Kaplan och Norton (1999) att kunna uppnå de finansiella målen.

3.3.2 Kommunikativ rationalitet

Enligt Warnke (1995) handlar kommunikativ rationalitet om språkets möjligheter att styra den kommunikativa handlingen mot konsensus, snarare än att tvinga fram en överenskommelse (Warnke 1995). Denna rationalitet hämmar sällan utvecklandet av nya insikter och kunskaper eftersom rationaliteten förespråkar att individen skall utvecklas. Rationaliteten syftar till är att vi som människor och som samtalsdeltagare måste kunna anta att motparten är rationell för att vi överhuvudtaget ska kunna pröva dennes yttrande. Vidare är målet med rationaliteten att kommunikationens mål och syfte ska föras fram av de ”goda argumenten” (Eriksen och Weigård 2000).

Habermas menar att kommunikativ rationalitet är grunden för den form av handlande som kan utgöra en grundsats för samhällets reproduktion som livsvärld. Habermas menar att det finns tre krav vad gäller samtal, han menar att man i ett samtal har krav på sanning och normativ riktighet samt att individer ska kunna uttrycka sig expressivt. Habermas menar vidare att man genom den kommunikativa rationaliteten och det kommunikativa handlandet kan integrera våra egna handlingar med andras och utifrån konsensus därför agera kollektivt (Stanford Encyclopedia of Philosophy 2011).

Habermas definition av konsensus kan tolkas som att alla parter kommer överens om de ramar för hur deras dialog ska se ut, snarare än att eftersträva enighet omkring det specifika slutmålet. Därför menar Habermas att det som är avgörande för om konsensus uppnåtts är om så parterna har känt sig fria att kommunicera och kunnat begripliggöra sitt budskap (Habermas 1996). Den kommunikativa rationaliteten bör därför vara en viktig del av verksamhetsstyrningen som finns i en verksamhet som är starkt uppdelad, eftersom kommunikation över avdelningsgränser är viktigt för att styrning ska kunna förstås av alla inom verksamheten.

3.3.3 Instrumentell rationalitet

Den instrumentella rationaliteten bygger på ett mål och medelresonemang, ofta baserat på mått och nyckeltal. Denna rationalitet syftar till att snabbt förmedla kunskap effektivt för att lokalisera det som inom verksamheten fungerar bra och det som fungerar mindre bra.

Rationaliteten förespråkar att verksamheten sätter upp mål och att mål som inte är uppfyllda ska kunna ställas till svars men också att individer som uppnått mål kan uppmuntras.

Rationaliteten leder till ett transaktionellt system där den som fått resurser att uppnå ett mål, kan avkrävas en motprestation i form av måluppfyllelse (Almqvist och Wällstedt 2013a).

Denna rationalitet är för verksamhetsstyrningen viktig eftersom den ger utrymme för att förstå sambanden mellan resurs och resultat samt mål.

3.4 Olika system för styrning

För att fördjupa resonemanget om att det kan finnas olika rationaliteter inom en och samma verksamhet presenteras här även tre olika system som kan existera inom verksamheter som arbetar med verksamhetsstyrning.

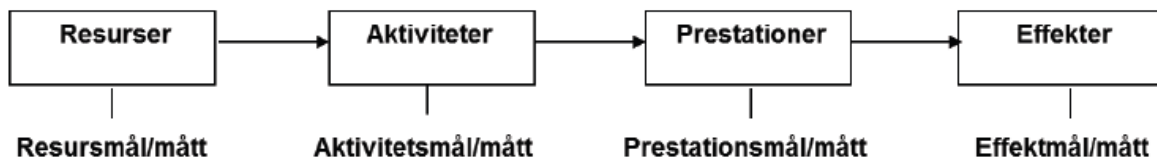
3.4.1 Traditionella systemet

Det traditionella systemet fokuserar på effektiva processer, systemet utgår från att man vill arbeta utifrån enkla traditionella arbetssätt, men med en grund av en processuell rationalitet som bygger på effektivitet. För verksamhetsstyrningen innebär ett traditionellt system att det lätt kan uppstå konflikter mellan ledningsnivå och verksamhetsnivå eftersom man på ledningsnivå ofta har en syn på hur budget- och ekonomistyrningsprocesser ska se ut och användas medan man på verksamhetsnivå utgår från inarbetade rutiner där styrningen är utarbetad runt en yrkesmässig logik. Problem kan därför uppstå när olika syn på system ska

samverka över gränserna eftersom de värdesätter samma saker fast på olika sätt (Almqvist och Wällstedt 2013b). I ett traditionellt system kan det vara svårt att fånga upp vad i verksamheten som är bra för att sedan dela med sig av detta till andra verksamheter, detta beror på att medarbetares värderingar och kommunikation allt för ofta kan uppfattas som inrutad i det traditionella systemet. Alltså kan tänket kring en processuell rationalitet ge uttryck för att vara inskränkt, dock kan det processuella rationella systemet bli en tillgång vid eventuella förändringar och förbättringar eftersom systemet har skapats och verkat under en lång tid. Detta innebär att de som arbetar i verksamheten är väl införstådda i hur styrningen ska vara och de regler och rutiner som finns och verkar i systemet. Detta synsätt kan vara vanligt förekommande i bolag som består av medarbetare som varit en del av verksamheten länge och har väl invanda rutiner.

3.4.2 Transaktionella systemet

Det transaktionella systemet är ett system som är vanligt förekommande inom verksamheter som förespråkar ekonomistyrning före verksamhetsstyrning. Utmärkande för systemet är att det finns en tydlig formalisering av de mål verksamheten vill uppnå och vilka medel som ska användas för att uppnå målen. Systemet bygger på mått och mätningar och för att systemet ska fungera krävs därför att mål och medel är väldefinierade. Systemet bygger därför på en instrumentell rationalitet och har som teoretisk idé att utgå från en värdekedja som belyser resurser, aktiviteter och prestationer samt effekter. Värdekedjan går ut på att resurserna ska användas för valda aktiviteter, vilka ska leda till olika prestationer som i sin tur ska ge yttre effekter på samhället. Denna instrumentella rationalitet bygger därför på att man ska använda sina resurser på ett så effektivt sätt som möjligt för att på så vis nå sina mål. I detta system finns det en inbyggd tanke om att man ska följa upp vilket leder till en bättre utveckling av verksamheten. Informationen belyser vad som har fungerat bra, respektive mindre bra, därför leder denna uppföljning till att ledningen kan få till sig information som kan användas för att utveckla verksamheten ytterligare. Det blir också viktigt för ledningen att kombinera denna information med diverse mått för att kunna fatta bättre beslut som förhoppningsvis leder till en högre målöverensstämmelse inom verksamheten (Almqvist och Wällstedt 2013b). Nedan illustreras den transaktionella värdekedjan.



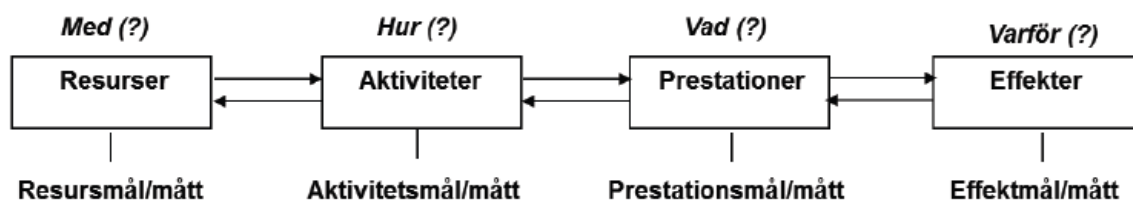
Figur 1. Värdekedjan (Almqvist och Wällstedt 2013:11b)

Den instrumentella rationaliteten ligger till grund för vad Broadbent och Laughlin (2013) kallar för ett transaktionellt system. Vad de menar med transaktion kan hänvisas till den ovan nämnda värdekedjan, när resurserna ökar kan därför också en överföring eller som författarna kallar för en transaktion göras från vänster till höger. Alltså mer resurser leder till fler aktiviteter som i sin tur leder till fler prestationer och fler effekter. Systemets logik gör det därför möjligt att förhindra fel och förbättra aktiviteter för att uppnå bättre prestationer och bättre effekter för verksamheten. För att göra det hela mer tydligt så kan detta innebära att om ledningen skulle anse att prestationerna är för låga och verksamheten riskerar att nå en sämre effekt, kan ledningen utkräva ett större ansvar av de medarbetare som ansvarar för de specifika aktiviteter som berörs. För att kunna spåra vilka enheter eller avdelningar som bidragit till gynnsamma aktiviteter krävs det kunskap om vilka medel som lett till vilken måluppfyllelse. Alltså är det viktigt att följa upp och identifiera vilken typ av resurs som krävs för att utföra rätt aktivitet för att i sin tur detta ska leda till bästa effekt. Risken är annars att de formella målen och de mått som används i aktiviteterna leder till att de spretar åt olika håll (Broadbent och Laughlin 2013 samt Almqvist och Wällstedt 2013b).

3.4.3 Relationella systemet

Detta system är mer åt verksamhetsstyrning än ekonomistyrning eftersom det relationella systemet förespråkar en högre grad av kommunikation och samverkan, snarare än endast ekonomiska nyckeltal. Kommunikation är viktigt för att verksamhetsstyrning ska bli så bra som möjligt. En adekvat input är därför Habermas (1996) tolkning av kommunikativt handlande eftersom kommunikativt handlande ligger till grund för att människan ska kunna koordinera tillsammans genom språklig kommunikation. Detta handlande leder till att människor kan leva och verka tillsammans på ett förnuftigt och rättvist sätt (Habermas 1996). Broadbent och Laughlin (2009) utgår från det relationella systemet med utgångspunkt från Habermas idéer om kommunikativ handling. Detta innebär att både ledning och medarbetare, men även kund och ibland medborgares röster ska tas tillvara. För att ett relationellt system

ska fungera i praktiken krävs det att en verksamhet har ett tydligt och gemensamt sätt att kommunicera över avdelningars eller kontorsgränser. Inom detta system är det oftast inte mått och mätning som är mest användbara utan snarare erfarenheter om vad som är användbart och inte inom den specifika verksamheten. I en verksamhet kan medarbetare ofta ha olika värderingar och synsätt på hur saker och ting ska vara, de har helt enkelt en egen föreställning om hur världen ser ut. Eftersom värdeskapande är en stor del av det relationella systemet har figur 1 ovan utvecklats något och ser därför nedan ut enligt följande:



Figur 2. Värdekedjan denna gång med hänsyn till samband. (Almqvist och Wällstedt 2013:14b)

I figuren ovan ser vi att det är dubbelriktade pilar mellan mål och mått, detta beror på att det enligt det relationella systemet hela tiden sker samband mellan de olika delarna i värdekedjan. Det relationella systemet ställer sig frågorna *med*, *hur* och *vad* samt *varför*. Frågorna vidgar perspektivet något eftersom det exempelvis inte endast behöver handla om resurser i monetära termer utan även i form av kompetens och ekonomisystem samt personal. Listan kan göras längre men huvudargumentet för detta mer utvidgade perspektiv är att alla resurser oavsett vilka de är utnyttjas maximalt för att genomföra diverse värdeskapande aktiviteter (Almqvist och Wällstedt 2013b).

3.5 Referensramens betydelse för studien

Det centrala i referensramen är att det kan finnas olika rationaliteter som medarbetare och avdelningar eller hela verksamheter kan utgå ifrån. Verksamhetens arbete med verksamhetsstyrning påverkas utifrån vilken eller vilka rationaliteter som råder inom den specifika verksamheten. De olika rationaliteterna kan få konsekvenser för verksamhetsstyrningens fungerande, vilket är intressant att granska med tanke på studiens syfte. Referensramen belyser även tre olika system som påverkar verksamhetsstyrning. Om olika medarbetare eller avdelningar använder sig av olika system samt utgår från olika rationaliteter kan det innebära problem vid introducerandet av verksamhetsstyrning. Det

traditionella systemet förespråkar att verksamheter ska använda de processer som redan existerar för att sedan utveckla dem. Medan det transaktionella systemet förespråkar att det finns en tydlig formalisering av de mål verksamheten vill uppnå och vilka medel som ska användas för att uppnå målen, systemet bygger därför på mått och mätningar. Och det sista systemet, det relationella systemet ställer sig frågorna: *med, hur och vad* samt *varför*.

I början av kapitlet gavs det även en förklaring till att verksamheter och medarbetare kan ha olika förhållningssätt till styrning. Begreppet empowerment presenterades, vilket för studien är ett viktigt begrepp att studera. Empowerment förespråkar att utveckling av styrsystem som säkerställer medarbetarnas tillgång till information är viktigt, därför är empowerment en viktig del som kan påverka kommunikationen av verksamhetsstyrningen inom bolaget. Den valda referensramen är betydelsefull för att kunskapen kring uppsatsens problem och syfte samt empiri ska kunna utvecklas och förstås.

4. Empiri

Empirin presenteras först med att belysa hur de mer generella arbetssätten och åsikterna inom bolaget ser ut, för att sedan presentera de två kontoren var för sig då det visat sig att kontoren ser och uppfattar verksamhetsstyrning något olika. Empirin är uppdelad i fem block som är kopplade till utförd intervjuguide.

4.1 Introduktion av empirin

Inom bolaget finns det till antalet många olika professioner som på olika sätt opererar inom verksamheten. För att kunna greppa de faktorer som är kritiska för att verksamhetsstyrningen inom bolaget ska uppfattas fungera väl är det nödvändigt att först presentera en tillbakablick om hur bolagets verksamhetsstyrning har förändrats sedan en omfattande organisationsförändring som bolaget genomgick 2010. Organisationsförändringen innebar att man tog ett beslut om att den dagliga hanteringen av godset skulle läggas i separata bolag och tas över av externa operatörer. Göteborgs Hamn fick då en struktur som liknar majoriteten av storhamnar världen över. Det vanligaste är att offentligt ägda hamnbolag äger all mark och infrastruktur, men låter internationella hamnoperatörer som är experter på terminaldrift sköta hanteringen av godset, vilket så denna förändring syftade till. Genom specialiserade terminaloperatörer ökar förutsättningarna för en mer effektiv godshantering och Göteborgs Hamn AB får som Port Authority ett tydligare fokus på hamnens långsiktiga och övergripande utveckling. Efter denna organisationsförändring har ledningen arbetat med att skapa en ny gemensam verksamhetsstyrning och kommer även att implementera ett ekonomistyrningssystem under 2014 som komplement till verksamhetsstyrningen. Empirin visar att respondenterna har olika synsätt på vad dagens verksamhetsstyrning innebär och hur man upplever styrningen samt olika syn på vilka faktorer som är kritiska för att verksamhetsstyrningen skall uppfattas fungera väl.

Det visar sig i studien finnas två olika perspektiv på dagens verksamhetsstyrning, perspektiven utgår från två olika kontor, Amerikaskjulet som är bolagets huvudkontor och beläget på Stigbergskajen och Skarvikskontoret som är beläget ute i Energihamnen på andra sidan Göta älv. De två perspektiven ser olika på vilka faktorer som är viktigast för att bolagets

verksamhetsstyrning ska fungera väl. Amerikaskjulet ser mått och nyckeltal som viktigast medan Skarvikskontoret ser kunden och samverkan som viktiga faktorer.

4.2 Dagens verksamhetsstyrning

Generellt

Man anser generellt att man hade en mer tydligare verksamhetsstyrning inom bolaget före organisationsförändringen 2010 eftersom man då bättre kunde relatera till vad bolagets verksamhet producerade ute i hamnen. Fler av respondenterna anser att bolaget har med sig en historia som sitter i väggarna och därför också i bolagets kultur om att det var bättre förr. Studien visar att målöverensstämmelsen är bättre nu om man ska jämföra med hur det var innan 2010. Respondenterna tycker sig generellt vara närmare ledningen efter organisationsförändringen eftersom man anser att det blivit enklare att få tag på personer i ledningen. Generellt finns det två olika insikter för dagens verksamhetsstyrning beroende på vilket kontor respondenterna arbetar på.

Många respondenter tycker att dagens verksamhetsstyrning har lett till att det uppstått subkulturer, men att ambitionen är att alla ska vara som en stor familj där verksamhetsstyrningen ska bidra till en gemensam kultur. Tydligt är att respondenterna tycker att verksamhetsstyrningen under de senaste tre åren har utvecklats till en mer gemensam styrning men att det fortfarande råder en del problem som dels har att göra med förtroende och legitimitet för sina medarbetare och ledning samt att verksamhetsstyrningen uppfattas fokusera på olika saker på olika avdelningar inom bolaget.

Amerikaskjulet

På Amerikaskjulet anser man att dagens verksamhetsstyrning är relativt bra, men att den skulle kunna bli något tydligare. Genom åren har bolaget besvarat några så kallade NMI undersökningar, som ska mäta nöjd medarbetarindex bland bolagets medarbetare. Det råder en uppfattning på kontoret att helheten oftast är bättre än delarna, alltså att bolagets avdelningar oftast visar sig fungera relativt bra och har nöjda medarbetare som till stor del också är väl införstådda i bolagets verksamhetsstyrning vid dessa NMI undersökningar, men att avdelningarna på kontoret tenderar att kanske inte inneha så pass stor förståelse för dagens verksamhetsstyrning egentligen. En av NMI undersökningens viktigaste del är just mål- och

styrning, vilket respondenterna tycker är en viktig faktor som måste fungera för att verksamhetsstyrningen ska fungera optimalt.

Det framkommer att man ibland inte riktigt vet vad alla andra sysslar med på kontoret. Man anser att det man själv sysslar med är det som också är viktigast för bolagets fortlevnad, vilket gör att vissa på Amerikaskjulet tappar kontakten med den dagliga verksamheten. Vissa respondenter från kontoret menar att denna ”fientlighet” är negativ för bolaget. Rent konkret försöker man ständigt arbeta med denna problematik genom att hålla sig uppdaterad av sina kollegor från olika avdelningar genom olika presentationer och dragningar. Man menar att man hela tiden arbetar med att förbättra de tre dimensionerna som bolaget använder sig av i sin styrning, detta för att öka greppbarheten av bolagets mål.

Vidare uppmärksammas av respondenter att verksamhetsstyrningens strategi kan vara svår att implementera i det dagliga arbetet eftersom man tenderar att glömma bort vad som var strategi och vad som var mål. Man anser att strategin är bra formulerad, men att det finns en risk att informationen drunknar i alla fina ord. Vissa respondenter tror att de som arbetar ute på Skarvikskontoret kan känna sig bortglömda, detta grundar man på att Amerikaskjulet och Skarvikskontoret ligger på olika geografiska platser och att de vidare kan ha ännu svårare att förstå verksamhetsstyrningens strategi på grund av att de inte har lika nära tillgång till ledningen och olika avdelningschefer.

”Övergripande är strategin bra, det är det här med samverkan och kommunikation som behöver bli bättre”

- Respondent Amerikaskjulet

En respondent utvecklar citatet ovan med att inflika att arbetet med verksamhetsstyrningen förhoppningsvis blir bättre och bättre, men att man borde förenkla den och göra den mer användarvänlig eftersom alla medarbetare inte innehar en position där de har relevant insyn i arbetet med och kring verksamhetsstyrningen. Detta skulle kunna bidra till att medarbetare kan förstå verksamhetsstyrningsarbetet lättare. På Amerikaskjulet försöker man nå ut till alla avdelningar även till dem ute på Skarvikskontoret, men man är medveten om att kommunikationssvårigheter finns eftersom samverkan över avdelningsgränser kan vara svårt, framförallt då de är placerade på två olika geografiska platser.

Skarvikskontoret

Verksamhetsstyrningen uppfattas som rörig och att medarbetarna på Amerikaskjulet inte är tillräckligt lyhörda vad man på Skarvikskontoret har att säga. Vidare känner respondenterna från Skarvikskontoret att vissa avdelningar på Amerikaskjulet har kommit väldigt långt ifrån den dagliga verksamheten ute i hamnen eftersom verksamhetsstyrningen fokuserar mer på mått och nyckeltal än den dagliga verksamheten och dess kunder. På Skarvikskontoret försöker man arbeta mot de volymmål som bolaget har satt, vilket enkelt kan följas upp eftersom man befinner sig ute i verksamheten och har närmare och enklare kontakt med bolagets kunder i hamnen. Det är därför snarare tillgången till närhet till verksamheten än en tydlig verksamhetsstyrning som gör att volymmålen kan förstås enkelt.

Det framkommer däremot att det ibland kan vara svårt att förstå en del begrepp inom bolaget eftersom man anser att alla inom bolaget inte stöter på dessa begrepp varje dag. Det kan röra sig om nyckeltalsbegrepp, målformuleringar och mått. En respondent menar att man berörs av dessa begrepp, men att man inbillar sig att man på Amerikaskjulet använder dessa mer flitigt och att det just därför anses vara något som är viktigt när det handlar om verksamhetsstyrning. Det visar sig att alla inte förstår dessa begrepp och att Skarvikskontoret uppfattar detta som att man som medarbetare överlämnar dessa begrepp att förstås och implementeras av sina chefer och bolagets ledning på Amerikaskjulet. Man hade velat ha mer förståelse för begrepp eftersom de är viktiga för att också förstå verksamhetsstyrningen bättre.

”Man litar på att de vet vad de gör men frågan är vet dem det?”

- Respondent Skarvikskontoret

Respondenterna på Skarvikskontoret anser att man måste försöka nå ut till alla medarbetare istället för att Amerikaskjulet ska vara en klubb för invärtes beundran. Man menar att man ofta försökt att få kontakt med ledning och chefer för att komma med idéer och lösningar om olika saker, men att man slutat med detta eftersom man oftast inte får något gensvar. Man fortsätter dock att samtala och spåna idéer och välkomnar därför ledningen att ta del av dessa då man tror att desto mer input från kundnära verksamhet som Skarvikskontoret kan bidra till en bättre utveckling av bolagets verksamhetsstyrning.

4.3 Påverkan på arbetet

Generellt

Förutom att verksamhetsstyrningen har visat sig förstås olika mellan olika delar av bolaget har det även visat sig finnas en djup konflikt mellan två specifika avdelningar inom bolaget, nämligen Operations och Infrastructure. Konflikten grundar sig i att det råder en oklarhet om vad som är verksamhetens viktigaste del samt om man är beställare eller utförare inom bolaget. En respondent beskriver att konflikten även grundar sig i att många beslut har nekats från Amerikaskjulet där Infrastructure är placerade gentemot Operations på Skarvikskontoret. Det är oklarheten i roller som fördjupar konflikten.

”Den interna kunden eller beställarrollen fungerar inte optimalt. Oklarheten blir en konflikt som kan tendera att skada bolaget som helhet och dess utveckling”

- Respondent Skarvikskontoret

Konflikten påverkas ytterligare av att verksamhetsstyrningens faktorer inte uppfattas som lika viktiga på de två olika avdelningarna. Därför uppstår ett problem som innebär att avdelningarna arbetar mot varandra istället för mot gemensamma mål.

Inom bolaget vill man att verksamhetsstyrningen ska fokusera mer på de aktiviteter som är viktiga för bolaget och då speciellt kunderna. Verksamhetsstyrningen försöker med hjälp av sina tre dimensioner att förbättra förståelsen för bolagets mål.

Vad gäller de övergripande målen som finns inom bolaget visar det sig att det kan vara svårt att sätta dessa mot den dagliga verksamheten och därför påverkas medarbetarna i deras dagliga arbete. De övergripande målen är så pass stora att avdelningarna måste bryta ner dessa till att matcha den enskildes arbetsuppgifter. Det visar sig också finnas olika förståelse vad gäller volymmål och vad det innebär. Man anser dock att målöverensstämmelsen generellt blivit bättre genom åren, men det som hade behövt bli bättre är nedbrytningen av mål så att de överensstämmer med den enskilda medarbetaren så att alla känner och förstår varför just dessa mål berör deras arbetsuppgifter, alltså behöver verksamhetsstyrningen bli tydligare.

”Bra mål ska vara tydliga och mätbara och inte allt för många”

- Respondent Amerikaskjulet

Vissa respondenter säger att verksamhetsstyrningen borde fokusera tydligare på just kopplingen mellan mål och person vilket ses som viktiga faktorer för att man ska förstå verksamhetsstyrningen bättre. För att detta ska vara möjligt arbetar ledningen med att omarbeta mål till relevanta mått som är enkla att mäta och följa upp samt att förstå. Ibland lyckas man och ibland inte. Vad gäller uppföljning av målen så fungerar den inte överallt inom bolaget.

”Jag tycker mig få en känsla av att man följer upp och konstaterar, men inte vad gäller åtgärdsplaner – det känns som att det borde finnas tydligare riktlinjer om hur man ska agera”

- Respondent Amerikaskjulet

Det finns många mål inom bolaget, men vad gäller uppföljning visar det sig handla mer om att kontrollera och konstatera än att skapa åtgärdsplaner. Uppföljning anses vara viktigt för att verksamhetsstyrningen ska kunna utvecklas i rätt riktning, man försöker återkoppla i allt man gör men det är inte alltid som respons ges från ledningens sida.

Samverkan är under utveckling, studien visar att samverkansproblemet handlar om att det existerar olika attityder och kulturer inom bolaget, vilket anses som icke effektivt. Detta visar sig påverka kostnader, kunder, arbete och projekt samt bolagets utveckling mot en mer modern verksamhet. För att förbättra samverkan inom bolaget har det utarbetats en uppförandekod som beskriver hur man ska bete sig och agera inom bolaget.

Amerikaskjulet

Vad gäller den rådande konflikten mellan Infrastructure och Operations anser man att ledningen med hjälp av verksamhetsstyrningen borde agera mer tydligt. Det har visat sig finnas två olika tankesätt och att dessa krockar med varandra. En respondent menar därför att bättre samverkan krävs mellan avdelningarna. Efter bolagsdelningen blev det tydligare att varje avdelning såg till sitt eget bästa. En så kallad ”stuprörs syn”. Det visar sig att avdelningarna är som block där ledarstilarna ser olika ut, vissa har en mer hierarkisk ledarstil medan vissa är mer decentraliserade och mjukare i sin stil. På Amerikaskjulet försöker man hela tiden arbeta med att verksamhetsstyrningen ska vara kopplad till de aktiviteter som svarar bäst mot bolagets gemensamma mål, och genom interna utbildningar kan medarbetarna förbättra sina kunskaper som är adekvata i förhållande till aktiviteter och mål.

Verksamhetsstyrningen sägs ha en väldigt stor påverkan på det dagliga arbetet, några

respondenter menar att ju bättre man förstår och kommunicerar kring verksamhetsstyrningen desto bättre kan man utföra sitt jobb.

”Jag försöker se helheten när jag jobbar för Göteborgs Hamn som bolag, men det kan vara så att alla inom bolaget inte har den inställningen”

- Respondent Amerikaskjulet

Vad gäller övergripande mål inom bolaget finns det en tydlig koppling till mål och de är hanterbara och förståeliga. Dock tycker man att det kan vara svårt att relatera till de volymmål som bolaget har, detta försöker man ständigt att diskutera med hjälp av olika nyckeltal. En viktig faktor för respondenterna på Amerikaskjulet visar sig vara vikten av samverkan, man anser att man ständigt försöker förbättra samverkan på kontoret och att det är ett relativt öppet klimat mellan avdelningarna. Det verkar dock vara mindre öppenhet från avdelningen Infrastructures sida.

Skarvikskontoret

På Skarvikskontoret påverkar synen på verksamhetsstyrningen arbetet väldigt mycket, man hade kunnat göra ett ännu bättre jobb om man hade mer förtroende för, men även insikt om hur arbetet med bolagets verksamhetsstyrning ser ut. Den viktigaste faktorn för en välfungerande styrning är enligt respondenterna samverkan och kommunikation över avdelningsgränserna, vilket dagens verksamhetsstyrning borde fokusera mer på. Man tror att ett ekonomistyrningssystem kan komma att underlätta verksamhetsstyrningens fortsatta utveckling.

Vidare anser man sig ibland ha svårare att förstå vissa av de existerande målen. Man tror att detta kan tendera i att en del av den interna trovärdigheten förloras genom att ledningen inte känner av konkretiseringen, att förståelsen för bolagets mål varierar beroende på om man arbetar på Amerikaskjulet eller Skarvikskontoret. Därför försöker man bryta ner bolagsövergripande mål så mycket det går och omvandla dessa så att de kan förstås och sättas i relation till det dagliga arbetet.

Samverkan mellan Skarvikskontoret och övriga bolaget fungerar sådär, respondenterna menar att bolaget arbetar för att förbättra detta men att avdelningen Operations inte får tillgång till den information som krävs för att utföra ett bra arbete från avdelningen Infrastructure på Amerikaskjulet.

4.4 Ekonomi, nyckeltal och mått

Generellt

Idag finns tendenser att man inom bolaget använder olika måttstockar och värderar olika investeringar samt beslutar olika. Det finns inget uttalat ekonomiskt tänk, dock så har bolaget börjat fokusera mer på detta, och vid en affärsdriven investering ska det nu finnas alltfler analyser om investeringen, där man noga ser till att endast genomföra investeringar om de är lönsamma. Detta är en början till en mer aktiv verksamhetsstyrning som alltså ska börja fokusera mer på investeringars output.

”Vi är väldigt dyra i det vi gör och vi är dyra i våra projekt samt att det inte finns tillräckligt med kostnadsfokus inom bolaget – det krävs därför en tydligare struktur”

- Respondent Skarvikskontoret

Därför har bolaget vad gäller investeringsplaner börjat utgå från fyra kategorier:

affärsdrivande, drivande, tvingande och effektiviserande. Respondenterna menar att mycket hamnar i kategorin tvingande och att man började med dessa kategorier under våren 2013.

Man hoppas att detta är ett första steg mot en styrning eftersom det tidigare inte funnits någon känsla om vad som skall placeras i vilken kategori, därför tror man att detta arbetssätt kommer att förenkla arbetet med investeringar.

Generellt arbetar bolaget med att man genom verksamhetsstyrningen ska kunna se kopplingarna mellan investering och mål och samtidigt skapa stimulans inom bolaget, detta genom samtal och genomgång av investeringars ekonomiska status i relation till bolagets ekonomi. Man är medvetna om att dagens verksamhetsstyrning borde vara mer sammankopplad med ett mer ekonomiskt och investeringstänk.

Därför har man även inom bolaget satsat på att utforma fler nyckeltal och mått för att försöka koppla samman dessa med styrningen. Många anser att de nyckeltal som redovisas kan vara svåra att förstå och att ledningen därför borde upprepa dessa oftare när de går igenom.

”Man måste uttrycka sig på ett enklare sätt, så att det upprepas och folk förstår – det är ingen idé att arbeta med olika nyckeltal om man inte förstår vad de står för”

- Respondent Amerikaskjulet

Generellt är många intresserade av hur verksamhetsstyrningen fungerar och hur man skulle kunna förbättra den, men ointresset av ledningens presentationer om vad man ska spara och hur mycket pengar bolaget har gjort av med är stort. Inom bolaget vill man fokusera mer på avdelningsspecifika kostnader och budgetansvar eftersom det är det som många tycker är utvecklande och spännande. Det planerade ekonomistyrningssystemet kommer att öka detta, och förhoppningen är att verksamhetsstyrningen kommer att bli tydligare.

Överlag vill man ha mer insyn i ekonomiarbetet eftersom effekterna av det man gör tydligare kan kopplas samman med nyckeltal och mått. En ökad insyn leder även till en tydligare kostnadsbild, samtidigt är man generellt restriktiv vad gäller att införa mer nyckeltal och mått eftersom det kan leda till att verksamhetsstyrningen uppfattas som svårbegriplig.

Amerikaskjulet

Det visar sig att vissa respondenter på Amerikaskjulet vill bli bättre på att kommunicera mer med kunder och inte endast förlita sig på mått och nyckeltal för att den dagliga verksamheten skall fungera bättre. Det måste finnas större rörlighet, man talar om att man efterfrågar en utökad intern rörlighet eftersom man upplever att man oftast vet saker i efterhand via siffror, istället för att man talar mer med kunder där man kan få veta mer om det aktuella läget.

Därför måste verksamhetsstyrningen anpassas mer till den dagliga verksamheten och inte endast till specifika mått och nyckeltal. Det kan ibland uppstå diskussioner då chefer inte är lika insatta i vad saker och ting kostar. ”Out of sight, out of mind” menar en respondent.

Vilket innebär att det ibland kostar mer än vad man tänkt sig.

Det uppstår ofta diskussioner på kontoret eftersom ekonomiavdelningen undrar varför medarbetare på kontoret aldrig kan vara direkt på öret. De olika avdelningarna ser sig ha stor nytta av ett kommande ekonomistyrningssystem eftersom det då kan existera en viss flexibilitet i budgeten eftersom man då kommer arbeta utifrån aktiviteter, och om man då bestämt att slutföra en viss aktivitet så måste man göra det oavsett vad det kostar. På Amerikaskjulet tror man att mer flexibilitet skulle kunna leda till en mindre trögflytande organisation och bidra till en mer fungerande verksamhetsstyrning. Det skulle exempelvis kunna visa sig genom att avdelningar kommunicerar kontinuerligt med varandra för att kunna göra förändringar i budgeten och dela med sig till varandra när så behövs.

Skarvikskontoret

På kontoret anser man att det inte görs tillräcklig analys på varför man ska göra eller måste göra en viss investering. De tycker att det är bra att man har börjat utgå från de fyra kategorierna *affärsdrivande*, *drivande*, *tvingande* och *effektiviserande*. Skarvikskontoret anser att det finns en kultur av att inte snåla inom bolaget om man ska jämföra hur bolaget såg ut innan organisationsförändringen 2010. Det visar sig genom att man försöker få in sina idéer under kategorin tvingande, speciellt vad gäller bolagets underhållsprojekt, man upplever att om man får in idéer under ”rätt” kategori så har de också genomförts. På kontoret försöker man arbeta mer med kunderna och göra analyser på vad kunderna efterfrågar, utefter dessa analyser försöker man väva in bolagets verksamhetsstyrning och på så sätt försöka forma styrningen mot ett ekonomiskt tänk och en styrning som är till fördel för kunderna. Detta då man på Skarvikskontoret menar att utan kunder finns det ingen ekonomi i bolaget, därför är kundernas åsikter viktiga att ta hänsyn till vid skapandet av mål, mått och nyckeltal.

4.5 Kommunikation

Generellt

Det generella informationsutbytet är bra vilket framkommer i intervjuerna, men att det varierar från chef till chef. Inom bolaget är det upp till avdelningschefen hur kommunikationen ska se ut. Man vill inom bolaget öka tillgången till information som de specifika avdelningarna behöver för att utföra ett bättre arbete, men även vad gäller den allmänna informationen, exempelvis införandet av ett ekonomistyrningssystem som faktiskt nu är aktuellt men som nästan ingen vet någonting om.

”Det finns en alldeles för utbredd misstro att dela med sig av information”

- Respondent Amerikaskjulet

Man tycker generellt att det är viktigt att förankra tidigt eftersom det enda man gått igenom har visat sig vara mer på en generell nivå vad gäller verksamhetsstyrningens utveckling. Det framkommer att när väl informationsutbytet äger rum så är det mycket fokus på ekonomiska nyckeltal, nyckeltal som inte alltid förstås. Alla respondenter anser att verksamhetsstyrningen är en viktig fråga för bolaget och att det finns en uppfattning om att ledningen arbetar aktivt med att hela tiden utveckla verksamhetsstyrningen. Dock får man som medarbetare inte

tillgång till den informationen om hur, vilket är något som hade underlättat förståelsen för det arbete som ledningen gör och hur bolaget styrs och varför det styrs på ett visst sätt.

”Ju större helhetsbild man har desto större motivation får man, man borde vara motiverad att tänka att informationen berör alla - men alla ser inte den kopplingen”

- Respondent Skarvikskontoret

Generellt pekar studien på att information som handlar om åtgärder av olika problem ofta är något som bortfaller vilket resulterar i att vissa respondenter ibland känner sig bortglömda. Informationsutbytet är ett problem inom bolaget och man tycker att det kunde ske mer effektivt. En av bolagets dimensioner/styrkort är just den sociala dimensionen och därför vill man att ledningen ska utveckla dimensionen och arbeta mer med kommunikation i alla led. Bolaget har tagit ett aktivt steg mot att förbättra kommunikationen genom att arbeta fram ett intranät som alla har tillgång till och där man också allt mer aktivt lägger ut dokument och beslut som tagits. Via intranätet kan man som medarbetare kommentera och ”gilla” olika dokument eller statusar, ungefär som man gör på Facebook.

Kommunikationen är en kritisk faktor som grundar sig i att olika avdelningar inte är lyhörda gentemot varandra, bolagets kommunikationsproblem härrör från hur bolaget såg ut innan organisationsförändringen. De respondenter som varit med innan 2010 ser kunden och godsnavet som det allra viktigaste medan de respondenter som kommit in i bolaget efter 2010 ser bolaget som ett företag snarare än en hamn. De olika attityderna och kulturerna leder därför till denna kommunikationsproblematik.

Amerikaskjulet

Responserna har minskat och en del av respondenterna tycker att när man gör något positivt så får man inte den respons man skulle ha önskat, man anser att man från ledningens sida inte lyfter prestationer tillräckligt. Inför en av årets avdelningsspecifika redovisningar fick man exempelvis inget gensvar alls, inte heller någon form av återkoppling.

”Inte att de skulle återkomma – inte ett ljud, jag tycker att det är skrämmande”

- Respondent Amerikaskjulet

I och med detta ser vissa respondenter en utveckling mot att om ledningen inte återkopplar så är de nöjda, men detta är något som respondenterna inte tycker är ett bra beteende. Man vill

att ledningen ska bli bättre på att ge återkoppling. Ett förslag från en respondent är att man skulle kunna utforma ett återkopplingsforum via bolagets intranät.

En annan respondent från Amerikaskjulet trycker på att det inte behöver vara långa romaner, men att återkoppling måste ges.

Några respondenter i Amerikaskjulet har en uppfattning om att man måste gå på möten annars får man inte den information man behöver. Vilket visar sig leda till en viss frustration då fler av respondenterna inte vill gå på möten där man inte bidrar, och att de ibland upplever att informationen de hade velat ta del av försvinner eftersom man inte går på mötena.

En faktor som är viktig för att verksamhetsstyrningen ska ses som välfungerande är just kommunikation och informationsutbyte, vilket man överlag anser på Amerikaskjulet som viktigt. Detta visar sig ibland vara svårt inom bolaget då man måste få bukt med problematiken kring att exempelvis om vissa avdelningar är beställare eller utföraravdelningar. Detta ses påverka informationsutbytet i negativ riktning eftersom man inte vill dela med sig av all information då man ser till sitt eget bästa och att avdelningarna har sina egna mål samt sin egen agenda som man arbetar utefter. Därför finns de risk för att man hamnar längre från bolagsgemensamma mål.

Skarvikskontoret

På Skarvikskontoret har man en bra kommunikation med varandra och man tycker att dagens styrning uppmanar till att informationsflödet ska vara så effektivt som möjligt. Kontoret upplever dock att det kan vara svårt med informationsflödet mellan Amerikaskjulet och vissa avdelningar där, vilket man försöker råda bot på genom att utveckla den sociala dimensionen av bolagets styrkort. Detta gör man genom att bjuda in representanter från Amerikaskjulet till Skarvikskontoret och förlägga en del av mötena där.

Det framkommer att man på Skarvikskontoret inte kan påstå att lyhördheten ses som speciellt bra mellan ledning och medarbetare, men att man via aktivitetsdagar har kunnat lyfta denna problematik där medarbetare kommer närmare ledning och har chans till konfrontation.

4.6 Implementering av ett ekonomistyrningssystem

Generellt

Generellt anses bolagets verksamhetsstyrning inge en optimism för framtiden vilket bidrar till att respondenterna också får en framtidstro om att verksamhetsstyrningen kommer att bli bättre i framtiden, speciellt då bolaget ska utveckla verksamhetsstyrningen och implementera ett ekonomistyrningssystem. Respondenterna tror att detta ekonomistyrningssystem kommer att förbättra kommunikation och målöverensstämmelse samt förståelsen för bolagets verksamhetsstyrning över lag. Genom en implementering av ett ekonomistyrningssystem kan man eliminera hot mot en framtida fungerande verksamhetsstyrning och därför förbättra återkopplingen rörande mål och styrning eftersom förståelsen för bolagets alla aktiviteter ökar med ett ekonomistyrningssystem. Ekonomistyrningssystemet ses som ett bra komplement till verksamhetsstyrningen och att det kan komma att förbättra medarbetarnas förståelse för nyckeltal och mått, samtidigt som systemet skulle kunna eliminera konflikten mellan avdelningarna Infrastructure och Operations eftersom aktiviteter och mål blir tydligare. Där man kan se oavsett om man är en beställar- eller utföraravdelning vad som krävs för att uppnå aktiviteten. Däremot vill man att ledningen kommunicerar mer med medarbetarna om vad systemet kommer att innebära i praktiken och hur det kommer påverka bolaget och den enskilda medarbetarens arbete. Från vissa håll finns även en rädsla kring att medarbetarna kommer bli mer styrda och övervakade och placeras i en mall. Respondenterna menar att ekonomistyrningssystemet kan komma att effektivisera flödena inom bolaget samtidigt som risk finns för att systemet dödar kreativiteten inom bolaget.

5. Analys

Kapitlet lyfter fram utmärkande drag av empirin och analyserar och kopplar empirin till studiens referensram.

5.1 Utmärkande drag av empirin kopplat till vald referensram

Genom empirin kan det konstateras att det mest framträdande är att verksamhetsstyrning uppfattas och tenderar att förstås olika beroende på var i bolaget man arbetar. Det finns skillnader mellan de respondenter som arbetar på Amerikaskjulet jämfört med de som arbetar på Skarvikskontoret. Empirin visar även att det råder olika attityder och värderingar på olika avdelningar inom bolaget, det som skiljer förståelsen om verksamhetsstyrningen mest åt är vad som är mål och hur man ska hantera bolagets gemensamma mål.

Gemensamt för de flesta respondenterna är att man anser att det råder en problematik kring hur man ska tydliggöra de övergripande målen på individnivå. Det framkommer att ledningsarbetet behöver bli bättre vad gäller att förbättra målöverensstämmelsen inom bolaget och att kommunikation och samverkan behöver bli bättre. Empirin visar på att respondenterna anser att empowerment är viktigt och därför behöver bli bättre, kommunikation och information samt insyn är viktiga komponenter för att verksamhetsstyrningen ska fungera optimalt inom bolaget eftersom verksamheten är så pass uppdelad. Problem uppstår då respondenterna uppfattar mål olika, vilket därför hade kunnat förbättras genom en ökad empowerment inom bolaget.

Det framkommer att respondenterna anser att de innan bolagsdelningen 2010 kunde se helheten tydligare eftersom man ansåg att man fanns representerad i högre grad ute i verksamheten. Efter bolagsdelningen anser man att vissa avdelningar tenderar att ha tappat den verksamhet som sker utanför kontorens gränser, vilket anses vara ett problem för bolagets utveckling eftersom bolaget inte är starkt förankrat utifrån kunders behov då kommunikationen mellan avdelningar och kunder är bristfälliga. Problemet blir större eftersom det istället för kommunikation fokuseras allt mer på ekonomiska nyckeltal som inte alltid förstås av alla. Detta visar tendenser på att man lämnat ett traditionellt system vid bolagsdelningen och valt att använda sig av ett transaktionellt system istället. Bolaget

fokuserar mycket på nyckeltal och mått men tänker inte speciellt mycket på sambanden i värdekedjan.

Empirin pekar även på att respondenterna ibland känner sig förvirrade vad gäller vem man ska vända sig till, vilket leder till att man ibland har svårt att veta vilka aktiviteter som ska prioriteras. Detta kan därför vara tecken på att den kommunikativa rationaliteten inte är speciellt stor mellan olika avdelningar. Om den kommunikativa rationaliteten var bättre hade det kunna underlätta samverkan och förståelse inom bolaget mellan olika professioner och därigenom även mellan Amerikaskjulet och Skarvikskontoret. Däremot visar empirin på att den kommunikativa rationaliteten existerar inom de specifika avdelningarna och att medarbetare inom samma avdelning i hög grad kommunicerar med varandra. Bolaget som helhet förlorar däremot möjligheten att kunna ta del av nya insikter och kunskaper från olika avdelningar. Konflikten mellan Infrastructure och Operations skulle kunna minimeras med hjälp av utökad kunskap och bättre kommunikation mellan avdelningarna. Även på ledningsnivå skulle man kunna ha nytta av en bättre kommunikativ rationalitet inom bolaget eftersom ledningen då lättare skulle kunna bearbeta och lokalisera de problem som uppstår i arbetet med verksamhetsstyrning. Eftersom hela bolaget inte genomsyras av en kommunikativ rationalitet leder det till att bolaget inte alltid agerar kollektivt. För att kunna skapa bättre kommunikation inom bolaget behöver nog förtroendet mellan avdelningarna öka vilket hade varit positivt för bolaget som helhet och en viktig faktor för en välfungerande verksamhetsstyrning. Ett kollektivt agerande hade även varit positivt för att förhindra att avdelningar arbetar emot varandra istället för att gemensamt sträva efter bolagets bästa.

Empirin visar tydligt att verksamhetsstyrningen uppfattas olika mellan Amerikaskjulet och Skarvikskontoret. Studien visar på att respondenterna har olika förhållningssätt till styrning och uppfattar även olika faktorer som problem. Från empirin kan man se att olika avdelningar inom samma bolag kan se och använda sig av olika styrsystem och också utgå från olika rationaliteter. Studien visar på att Amerikaskjulet använder sig av ett transaktionellt system där nyckeltal och mått är viktiga komponenter, Amerikaskjulet verkar också ha en instrumentell rationalitet som utgångspunkt. Skarvikskontoret föredrar ett relationellt system och verkar ha en kommunikativ rationalitet som utgångspunkt.

Det kanske kan vara bra med olika rationaliteter inom ett bolag eftersom det ger olika typer av perspektiv på arbetet med verksamhetsstyrning. Det känns däremot inte så bra att utgå från olika styrsystem inom samma bolag som har gemensamma mål att uppnå. Därför kanske det ekonomistyrningssystem som ska introduceras kan vara positivt för bolaget eftersom man då

enklare kan pussla samman de olika rationaliteterna och systemen samt inte minst de olikheter kring vilka typer av problem som uppfattas uppstå i arbetet med verksamhetsstyrning.

Bolaget visar sig försöka gå från en mer traditionell ekonomistyrning mot en verksamhetsstyrning. Bolaget fokuserar fortfarande väldigt mycket på ekonomiska nyckeltal, men däremot fokuserar man dessa i relation till långsiktiga mål vilket handlar mer om verksamhetsstyrning än ekonomistyrning, eftersom ekonomistyrning tenderar att ha ett mer kortsiktigt tänkande. Dock har man ett top-down tänk där mål och beslut fattas uppifrån vilket visar sig i studien påverka medarbetarna genom minskad motivation och engagemang, det påverkar även utvecklingen av verksamheten i stort. Det visar sig i empirin finnas en problematik kring otydlighet vad gäller respondenternas förståelse för mål och mått, förståelsen måste bli tydligare eftersom målen och måtten annars tappar sitt syfte. Vidare är det viktigt för verksamheten att inte bara mäter det som är enkelt att mäta utan även det som behöver mätas för att bolaget ska kunna utvecklas och nå de uppsatta målen.

Bolaget har försökt att arbeta med att säkerställa medarbetarnas tillgång till information då bolaget infört ett intranät och planerar att implementera ekonomistyrningssystemet som kommer att öka informationsflödet inom bolaget, vilket kan ses som att bolaget faktiskt försökt att öka det som i referensramen beskrivits som empowerment. Tillgång till information är viktigt eftersom det kan kosta mer om en individ inte har tillgång till den information som behövs för att uppnå exempelvis mål och vision. I empirin kan man även läsa att det finns en problematik kring att avdelningar inte vet om de är beställare eller utförare. Eftersom det råder en oklarhet kring avdelningars ansvarsområde kan man även förstå utifrån empirin att det blir svårt att förankra problem med andra avdelningar tidigt. Alltså uppstår det problem i värdekedjan som kan påverka aktiviteter och prestationer samt effekter för bolaget som helhet. Det verkar som om medarbetarna inom de egna avdelningarna tänker på hur deras egna aktiviteter påverkar deras prestationer och vilka effekter det får för den specifika avdelningen, men inte hur deras agerande påverkar andra avdelningar eller bolaget som helhet vilket går emot tänket om ett relationellt system där sambanden i värdekedjan är viktiga. Skarvikskontoret försöker bjuda in avdelningar från Amerikaskjulet för att möteskulturen och därigenom informationsflödet ska bli bättre. Det handlar om att öka empowerment vilket man kan genom att förespråka en bättre kommunikation, detta i sin tur bidrar till att målotydlighet och målkonflikt kan minska inom bolaget.

Empirin visar även på att medarbetare inte har tillräcklig förståelse och medvetenhet för sin verksamhet för att också förstå den ekonomiska informationen som ges. Kopplingen mellan

verksamhetsstyrning och ekonomisk information samt kommunikation är svag inom bolaget vilket leder till att verksamhetsstyrningen fungerar mindre bra eftersom medarbetarna sämre förstår kopplingen mellan ekonomiska mål och verksamhet. Därför kan en ökad förståelse av de problem som uppstår i arbetet med verksamhetsstyrning leda till att bolaget och de två kontoren Amerikaskjulet och Skarvikskontoret kan bli medvetna om vilka rationaliteter och styrningssystem som råder inom bolaget, detta för att bolaget ska kunna utveckla arbetet med verksamhetsstyrningen och för att den ska kunna bli mer välfungerande.

När det gäller bolagets olika rationaliteter kan empirin alltså avslöja att det råder olika rationaliteter inom bolaget. Eftersom det har framkommit att mått och nyckeltal ibland inte förstås av respondenterna kan den instrumentella rationaliteten som baserar sitt resonemang på mått och nyckeltal behöva utvecklas.

Implementering av ett nytt ekonomistyrningssystem kanske leder till att man får bukt med diverse problem kring verksamhetsstyrningen inom bolaget, implementeringen kommer förhoppningsvis leda till att skapa tydligare mått som är tätare anknutna till uppsatta mål. Implementeringen kan även ses som ett komplement till verksamhetsstyrningen och komma att få positiv betydelse vad gäller medarbetares interna konflikter eftersom ekonomistyrningssystemet tydligare kommer kunna påvisa vilka aktiviteter som är prioriterade och visa på hur avdelningarna ska kunna uppnå och slutföra olika aktiviteter.

Eftersom empirin även visat att respondenterna haft svårt att bryta ner bolagsspecifika mål till deras egna avdelningar och till det arbete de själva utför, kommer antagligen ett nytt ekonomistyrningssystem även att innebära positiva genomslag för att utveckla bolagets styrningssystem. Eftersom verksamhetsstyrning innebär att ta hänsyn till fler faktorer än bara ekonomiska hade det varit bra om bolaget kunde försöka utveckla det relationella systemet som Skarvikskontoret utgår ifrån eftersom ekonomistyrningssystemet i relation till det relationella systemet skulle kunna hjälpa bolagets avdelningar att fokusera på hur aktiviteter påverkar varandra.

Lika mycket som aktiviteter påverkar varandra påverkar även medarbetare och olika avdelningar varandra, därför skulle det bästa vara om implementeringen av ekonomistyrningssystemet skulle leda till att skapa ett gemensamt system att utgå ifrån, vilket skulle kunna minska problematiseringen kring att arbeta med verksamhetsstyrning i en starkt uppdelad verksamhet.

6. Slutsatser

Kapitlet presenterar slutsatser och reflektioner

6.1 Slutsatser

Syftet med denna studie var att ta reda på vilka specifika problem som uppstår vid introducerandet av en verksamhetsstyrning i en starkt uppdelad verksamhet.

Tanken med valt syfte var att studera hur respondenterna uppfattar arbetet med bolagets verksamhetsstyrning och implementeringen av ett nytt ekonomistyrningssystem. Det finns inom bolaget inte en gemensam utgångspunkt vad gäller rationalitet, respondenternas rationalitet skiljer sig åt vilket även gäller synen på hur bolagets styrsystem bör se ut. Det har också visat sig under studiens gång att bolaget har en del brister i sitt arbete med verksamhetsstyrning vilket mynnar ut i att andra problem uppstår såsom målotydighet och kommunikationsproblem. Problemen grundar sig i att bolaget är starkt uppdelad i sin verksamhet. Dessa problem behöver åtgärdas för att bolaget skall kunna skapa en verksamhetsstyrning som fungerar i bolagets alla delar oavsett om verksamheten är uppdelad.

Det behövs en bättre styrning inom området. Eftersom bolaget skall implementera ekonomistyrningssystemet är det bra om det från början finns en tydlig styrning av ett implementeringsprojekt. En tydlig styrning som fångar in alla avdelningarna och dess medarbetare innebär att alla inom bolaget vet vilka förväntningar och krav som finns och vilka mål man skall arbeta mot. Diverse problem bör även vara tydligt kommunicerade mellan ledningen och övriga avdelningar inom bolaget så att de lättare kan tas om hand och bearbetas. Bolagets arbete med implementeringen tror jag kommer innebära att styrningen inom bolaget blir betydligt mer fokuserad och riktad mot alla delar i verksamheten.

För att verksamhetsstyrningen ska fungera mer optimalt borde verksamhetsstyrningen bestå av en balans mellan ett transaktionellt system och ett relationellt system där bolaget kan ställa sig frågorna; *med, hur* och *vad* samt *varför* vissa resurser leder till aktiviteter som i sin tur leder till prestationer och effekter. Snarare än att mestadels förlita sig på ekonomiska nyckeltal och mått som många inom bolaget har svårt att använda och förstå. Om medarbetare har en högre kunskap om dessa nyckeltal och mått kan verksamhetsstyrningen fungera bättre.

Jag tror att det hade varit bra för bolaget att se mer till helheten än till de separata avdelningarna. Om bolaget arbetar med de problem som uppstår i arbetet med verksamhetsstyrning kan den vara ett effektivt verktyg för bolagets fortsatta utveckling, men även bidra till att bolaget kan göra sig mer motståndskraftig på marknaden och på så vis bidra till större samhällsnytta.

6.2 Reflektioner

Verksamhetsstyrning är ett intressant fält att studera, det står ständigt inför utveckling och berör såväl medarbetare och omgivning, beroende på vad för typ av företag, bolag eller organisation det rör sig om. Det är spännande att verksamhetsstyrning förstås så pass olika beroende på var man arbetar inom en verksamhet. Det blir därför viktigt att klargöra olika medarbetares förståelse av verksamhetsstyrningen och av den verksamhet de arbetar i samt att ta reda på de problem som påverkar verksamhetsstyrningens fungerande. Ju mer man förstår och ju mer en verksamhet arbetar med att förbättra och utveckla verksamhetsstyrningen desto starkare blir verksamheten inför kommande utmaningar. En välfungerande verksamhetsstyrning är nog och kommer förbli nyckeln till verksamhetens framgångar, i relation till olika perspektiv och system kan utvecklingen av verksamhetsstyrning bara bli bättre inför framtiden.

7. Källförteckning

7.1 Tryckta källor

Anthony, R.N, & Govindarajan, V. (1995). *Management Control System*. Boston: Mass

Anthony, R.N, & Govindarajan, V. (2001). *Management Control System*. Boston: Mass

Beatty, J. (1998). *The world according to Drucker. The life and work of the world's greatest management thinker*. London: Orion Business Books

Broadbent, J. & Laughlin, R. (2013). *Accounting Control and Controlling Accounting*. Emerald Group Publishing Limited

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB

Drucker, P.F (2007). *The essential Drucker: Selections from the management works of Peter F. Amsterdam*: Elsevier

Eriksen, E. O & Weigård, J. (2000). *Habermas politiska teori*. Lund: Studentlitteratur AB

Habermas, J. (1996). *Kommunikativt handlande: texter om språk, rationalitet och samhälle*. Göteborg: Daidalos

Holmblad Brunsson, K. (2005). *Ekonomistyrning om mått, makt och människor*. Malmö: Studentlitteratur AB

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur AB

Johanson, U, & Skoog, M. (2011). *Verksamhetsstyrning för förändring, förbättring och utveckling*. Malmö: Liber AB

Johansson, U, & Holmgren Caicedo, M & Almqvist, R & Mårtensson, M. (2012). *Ansvarsfull verksamhetsstyrning*. Malmö: Liber AB

Kaplan, R. S & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps*. Harvard: Business School Press

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

Kvale, S. (2007). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Danmark: Narayana Press
Studentlitteratur AB

Lindgren, L. (2006). *Utvärderingsmonstret: om kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur AB

Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur AB

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och kultur

Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber AB

Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press

Taylor, F.W. (1967). *The principles of scientific management*. New York: Norton

Thomasson, A. (2013). *Styrning av offentligt ägda bolag*. Lund: Studentlitteratur AB

Warnke, G. (1995). *The Cambridge Companion to Habermas*. Cambridge: Cambridge University Press

Wiles, R. (2013). *What are qualitative research ethics?*. London: Bloomsbury

Yin, R.K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur AB

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB

7.2 Artiklar och rapporter

Almqvist, R & Wällstedt, N. (2013b). *Att styra sig igenom besvärliga situationer: kommunal styrning som tradition, transaktion och relation*. No. 23, 5-14.

Almqvist, R & Wällstedt, N. (2013a) *Kommunal ekonomi: Medlemstidning för Kommunalekonomernas förening*, Vol. 4, 25-26

Bjurström, E. (2013). *Kommunal styrpraktik i Piteå*. No. 4, 9-11.

Broadbent, J. & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: a conceptual model. *Management Accounting Research*, Vol. 20, 283-295.

Duguid, P. (2005). *The Art of Knowing': Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of the Community of Practice* *Information Society*, Vol. 21 No. 2, 109-118.

Mannervik, Y. (2006). *Verksamhetsstyrning ger resultat*. Stockholm: Ekonomistyrningsverket

Fernandez, S. & Moldogaziev, T. (2011). *Empowering public sector employees to improve performance: does it work?* *The American Review of Public Administration*, Vol. 41, No. 1, 23-47.

Wright, B. E. (2004) *The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14, No. 1, 59-78.

7.3 Internet källor

Jürgen Habermas. (2011). *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Hämtad: 2013-12-01 från <http://plato.stanford.edu/entries/habermas/>