

**HÖGSKOLAN
I GÄVLE**
Institutionen för ekonomi

*Titel: Medarbetare i en målstyrd organisation –
hur upplever de styrformen?*

Författare: Annika Asplund

Kurspoäng: 15 högskolepoäng
Kursnivå: Magisterkurs (D-nivå)

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

Förord

Jag vill först och främst rikta all världens tack till min käre sambo och mina tre underbara barn som stått ut med mig under de nio månader detta arbete pågått plus de tre åren innan som också omfattat min studietid. Ni har haft alldeles för många kvällar och helger utan min närvaro, och har så snällt accepterat detta! Ni ska veta att den examen jag snart får i min hand inte hade hamnat där utan ert stöttande och er förståelse. Jag är er evigt tacksam för att ni gett mig utrymme att få uppfylla min dröm att göra dessa studieår!

Jag vill också rikta ett stort tack till alla andra som möjliggjort detta arbete. Först en tanke till min handledare, Stig Sörling, som efter några av mina första veckors trevande fick mig att börja i rätt ände och som sedan väglett mig, på ett för mig ypperligt passande sätt, under hela arbetets gång. Sedan vill jag sända en tanke till ledningsgruppen på omvårdnadsförvaltningen i Söderhamns Kommun som trodde på min idé och inspirerade mig till att vilja veta mer om dem, samt alla de personer där som ställt upp när jag velat fråga om något. De jag absolut inte får glömma och som varit det största bidraget till innehållet i detta arbete är enhetschefen och de medarbetare på Hemtjänst Söder som jag fick äran att träffa och som bjöd på sina tankar och funderingar. Ni har alla berikat min kunskap inom det område jag tycker är så spännande och intressant, och samtidigt bidragit till att jag blir mer och mer nyfiken vad det mer finns att lära!

Söderhamn, juni 2010

Annika

Sammanfattning

Titel: Medarbetare i en målstyrd organisation – hur upplever de styrformen?

Nivå: D-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Annika Asplund

Handledare: Stig Sörling

Datum: 2010-06

Syfte: Syftet med det här arbetet är att öka förståelsen för hur medarbetare uppfattar den styrning de utsätts för. Förståelsen ska sedan bidra till att ledare ska kunna utveckla verksamhetsstyrningen inom liknande organisationer och på ett bättre sätt kunna nå de mål de satt upp och kunna utveckla dessa vidare och bli effektivare.

Metod: Arbetet är genomfört med en inkännande och tolkande vetenskapssyn ur ett aktörssynsätt. En hermeneutisk tolkningsmetod är använd för att uppnå syftet med arbetet. Genomförandet av arbetet är baserat på en kvalitativ metod, där en fallstudie med intervjuer utförts.

Resultat & slutsats: Medarbetarna uppfattar generellt målstyrningen som ett bra sätt att arbeta utifrån i sitt dagliga arbete. Men genom de negativa tankar de förmedlat har jag kommit fram till att det finns en fallgrop i att ha många system som styr parallellt. Systemen är bra i sig själva, men medarbetarna upplever en stress genom de krockar som uppstår dem emellan. Medarbetarna visar även att de inte upplever att de påverkar i så stor utsträckning som de faktiskt gör vilket organisationen måste arbeta fram bättre sätt för att förmedla så att medarbetarna känner sig sedda och på så vis gör ett ännu bättre arbete än de redan gör.

Uppsatsens bidrag: Utifrån det syfte detta arbete är gjort vill jag att den förståelse som uppstår för målstyrning ur ett medarbetarperspektiv ska leda till att organisationer kan bli mer effektiva i sitt arbete och utveckla det i positiv riktning.

Nyckelord: Målstyrning, medarbetare, kommunal verksamhet, Söderhamns kommun, hemtjänst.

Abstract

Title: Co-workers in a management by objectives-working organization – what experiences do they have?

Level: Final assignment for Master Degree in Business Administration

Author: Annika Asplund

Supervisor: Stig Sörling

Date: 2010-06

Aim: The purpose with this work is to make a better understanding for what experiences co-workers have about the management they are exposed in. I want to get leaders, out of this understanding, a better way to develop the management in their organization.

Method: I have used a hermeneutic view to fulfill the purpose with this work. It is based on a qualitative method, where I have worked on a case study performed on interviews.

Result & Conclusions: The co-workers generally have an interpretation about management by objectives that is fine to work with. But out of their opinions I can see a pitfall out of having many systems working parallels. The system on their own is good, but together they give the co-workers a stressful situation because of the collision between them. The co-workers also show me a picture of not understanding how much they influence in their organization. Out of this I can see that the organization have to found other better ways to help the co-workers to see that by them self, so they can do a better work than they already do.

Contribution of the thesis: Out of the purpose of this work I want the understanding for management by objectives from the co-workers feelings result to give organizations guidelines so they can be more effective in their work and develop it in a more positive direction.

Key words: Management by objectives, co-worker, government, Söderhamns kommun, domestic.

Innehållsförteckning

Figurförteckning.....	6
1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Syfte	9
1.3 Frågeställning	9
2. Metod.....	10
2.1 Vetenskapssyn	10
2.1.1 Hermeneutik	11
2.2 Tillvägagångssätt.....	13
2.2.1 Kvalitativ metod.....	13
2.2.1.1 Starten.....	14
2.2.1.2 Genomförandet.....	14
2.2.1.3 Analyserandet.....	18
3. Teoretisk referensram.....	20
3.1 Historisk utveckling av kommunal styrning	20
3.2 Målstyrning	21
3.2.1 Positiva effekter med målstyrning.....	23
3.2.2 Negativa effekter med målstyrning.....	24
3.3 Medarbetare i målstyrning	26
3.3.1 Medarbetarens deltagande.....	27
3.3.2 Medarbetarens motivation och engagemang.....	28
3.3.3 Samspelet mellan medarbetare och förtroendevalda.....	30
4. Empiriskt material	32
4.1 Målstyrning inom Söderhamns kommun	32
4.1.1 Söderhamns kommun	32
4.1.2 Omvårdnadsförvaltningen	34
4.1.3 Hemtjänst Söder	37
4.2 Medarbetarnas tankar	40
4.2.1 Inledning.....	40
4.2.2 Planering av arbetet	40
4.2.3 Arbetstidsmodellen FIA	42
4.2.4 Ansvar och påverkan	44
4.2.5 Arbetsmiljö.....	46
4.2.6 Individanpassat förhållningssätt.....	47
4.2.7 Respons	49
4.2.8 Investors In People	50
5. Analys och diskussion	51
6. Slutkommentarer	55

Figurförteckning

Figur 1: Hermeneutisk spiral	12
Figur 2: Fyra huvudprocesser	33
Figur 3: Organisationsschema omvårdnadsförvaltningen, Söderhamns kommun	34
Figur 4: Organisationsschema Hemtjänst Söder, Söderhamns kommun.....	37

1. Inledning

I detta kapitel ger jag en introduktion till uppsatsen. Jag redogör här för hur min bakgrund till problemdiskussionen växt fram samt vad syftet med arbetet och vilken frågeställning jag vill söka svar på är.

1.1 Bakgrund

Visst är det fascinerande med medarbetarna i en organisation?!

- Varför agerar de egentligen som de gör?
- Vad har de för tankar om sin roll i det stora hela?
- Är de så effektiva som möjligt, vad skulle kunna göra dem ännu mer effektiva?

Tycker du, liksom jag, att det här är intressant ska du fortsätta läsa det här arbetet!

Redan under 1940- och 50-talen började ett intresse för medarbetarna som låg bakom arbetsinsatserna väckas, förståelsen ökade för att arbetsmotivation och det sociala inom arbetslivet påverkade hur bra medarbetarna presterade. Innan denna period såg man mer till de mekaniska delarna när man funderade på hur organisationer kunde bli så effektiva som möjligt. Idag finns även kunskapen att fördelningen av arbete och tillvaratagandet av de anställdas kompetens är en stor faktor som påverkar organisationers produktivitet och därmed lönsamhet.¹

Den mer traditionella synen på hur styrning inom organisationer ska vara så effektivt som möjligt har varit att man med hjälp av ekonomisk information ska kunna uppnå de mål man har. Från början var det som sagt via den mekaniska delen effektiviseringen skulle ske, medan det mer och mer utvecklats till synen att medarbetaren har en stor bidragande del i detta. När medarbetaren tog plats i tankarna i den traditionella ekonomistyrningen var de ändå bara föremål som skulle agera på ett samordnat och önskvärt sätt utifrån ekonomisk information.²

¹ Rubenowitz Sigvard, (2004), *Organisationspsykologi och ledarskap*, Studentlitteratur

² Lindvall Jan, (2001), *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur

Den moderna verksamhetsstyrningen kan sägas ta ännu ett steg närmare medarbetaren, här genomsyras det av kunskap och lärande hos medarbetaren och därmed flera sorters information än bara den ekonomiska informationen i omlopp i organisationen. Medarbetaren får en annan aktivitet och ett annat beteende när detta tillförs, och därmed måste även tanken från att det är den ekonomiska informationen som ska styra medarbetarna utvecklas. Ett större intresse för det mänskliga agerandet finns inom den moderna verksamhetsstyrningen, och den stora utmaningen att försöka förstå sig på detta är att här är allt inte alltid så förutsägbart. Men för att öka förståelsen inom området får man använda sig av kunskap inom organisationer och mänskligt beteende och se till att denna utvecklas.³

Jag själv har en idé om att förståelsen inom det här området kan börja från att få en insikt i hur medarbetare upplever den styrning de utsätts för, och har redan gjort studier inom detta område i mitt examensarbete på kandidatnivå. Jag tycker först och främst, så som det här avsnittet visar redan från början, att medarbetare i organisationer är ett fascinerande ämne. Men jag har även blivit mer och mer konfunderad över att det inte finns mycket forskat inom det här området, och ställer mig frågande till hur man då ska kunna utveckla den moderna verksamhetsstyrningen på ett bra sätt.

Det förra examensarbetet jag gjorde⁴, tillsammans med en kamrat, har till syfte att ge ledare en inblick i hur medarbetare tänker om det moderna, och mestadels positivt omnämnda, styrkoncept som de styrs utifrån. Vi ville på så vis bidra till en bättre förståelse för hur konceptet kan fungera, vilket vi i slutänden hoppas kan hjälpa till att använda det bättre och utveckla det i positiv riktning i sin egen organisation. I det arbetet valde vi en medelstor organisation med ett 30-tal medarbetare, organisationen är i stort sett har en helt platt och alla medarbetare har lika mycket makt som ägarna i alla frågor. Vi lärde oss en hel del under arbetets gång, men vid begynnelsen av det här arbetet kände jag att jag ville ha mer kunskap inom området. Jag bestämde mig därför för att ha en liknande utgångspunkt i detta arbete, men att istället studera en betydligt större organisation där förutsättningarna att arbeta lika platt och maktförhållandena inte är desamma.

³ Lindvall, (2001)

⁴ Asplund Annika, Gustafsson Sandra, (2009), *Empowerment – ett framgångskoncept*, C-uppsats, Högskolan i Gävle

Valet av organisation föll på Söderhamns Kommun och en enhet inom deras omvårdnadsförvaltning, då de aktivt arbetat med att utveckla verksamheten. Eftersom medarbetarna spelade en central roll i de idéer jag hade om vad jag ville studera fångade denna förvaltning speciellt mitt intresse då de blivit certifierade enligt den internationella standarden Investors In People. Denna standard innebär att organisationer arbetar med att förbättra sina resultat genom att utveckla medarbetarna⁵.

1.2 Syfte

Syftet med det här arbetet är att öka förståelsen för hur medarbetare i en målstyrd organisation uppfattar den styrning de utsätts för. Förståelsen vill jag ska bidra till att ledare ska kunna utveckla verksamhetsstyrningen inom liknande organisationer och på ett bättre sätt kunna nå de mål de satt upp och kunna utveckla dessa vidare och bli effektivare.

1.3 Frågeställning

Vilken uppfattning har medarbetare om den målstyrning de utsätts för i den kommunala omvårdnadsverksamhet de är anställda inom?

⁵ <http://www.iipsverige.se/Introduktion.htm>

2. Metod

Detta kapitel beskriver vilken metod som använts för att genomföra det här arbetet. Här redogörs det först för den vetenskapssyn jag gått in i arbetet med och som följt med under hela arbetets gång. Sedan beskrivs det rent konkret hur själva arbetsprocessen gått tillväga genom den metod jag valt att arbeta utifrån.

2.1 Vetenskapssyn

Gustavsson menar att när ett vetenskapligt arbete ska utföras finns det många metoder att välja på för att genomföra arbetet. Det finns flera omständigheter som påverkar vilken eller vilka metoder författaren väljer att arbeta utifrån. Det som mest påverkar valet för att få en väl genomförd studie är att utgå från vilken typ av forskningsfråga arbetet grundar sig på, eftersom olika frågor kräver olika ansatser för att kunna ge de bästa resultaten och slutsatserna samt den bästa förståelsen.⁶ I avsnitt 2.2 (Tillvägagångssätt) utvecklar jag vidare vilken metod som använts för att genomföra detta arbete.

Vad som mer påverkar när ett vetenskapligt arbete ska utföras påpekar Gustavsson är vilken vetenskapssyn författaren själv har samt hur denne är påverkad från den omgivning man befunnit sig i samt den man är i under studietiden.⁷ Min forskningsfråga utgår från hur medarbetare upplever något de utsätts för. Därav ser jag det som att jag har gått in i arbetet med ett aktörssynsätt. Norén förklarar att detta synsätt innebär att tolkningen i arbetet utgår från de individer som studeras och deras uttalanden kring de upplevelser de förmedlar. Det är alltså aktören som är det centrala i den här sortens studier.⁸ Arbnor och Bjerke ser det som att de som använder sig av denna slags vetenskapssyn kan ses som passiva tolkare av verklighetens objekt, alltså det som undersöks. De menar att tolkningen av det som undersöks ses sedan som något formats och skapats av forskaren utifrån det sätt denne uppfattar detta.⁹

Det finns även andra sätt att dela in olika vetenskapssyner i. Jag har inte valt att vara kritisk mot någon teori som redan arbetats fram eller gått in med ansatsen att få fram ett exakt svar i

⁶ Gustavsson Bengt, (2004), *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, Studentlitteratur

⁷ Ibid

⁸ Norén Lars, (1995), *Tolkande företagsekonomisk forskning*, Studentlitteratur

⁹ Arbnor Ingeman, Bjerke Björn, (1994), *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur

en fråga. Jag har istället valt att utgå från ett syfte där jag vill öka förståelsen för hur personer upplever och agerar utifrån något de utsätts för i mitt arbete. För att öka förståelsen för hur något är kan en inkännande och tolkande vetenskapssyn vara ett bra angreppssätt att använda sig av¹⁰.

Båda vetenskapssynerna jag presenterar ser jag har det gemensamma begreppet tolkning som ledord. Att förstå människors tankar och utifrån detta få fram säker och exakt vetenskap går inte, i sådana frågor handlar det istället om tolkning och förståelse. Det handlar alltså inte om att få fram generella lagar och kausalsamband utan istället att få djupare förståelse för ett mänskligt och/eller socialt fenomen i den här typen av vetenskapssyn. Den här sortens vetenskap är kopplad till hermeneutiken, vilken har tolkningen som metod.¹¹

2.1.1 Hermeneutik

Jag konstaterade att det var med ett hermeneutiskt arbetssätt jag måste arbeta mig igenom de metoder jag skulle komma att välja för att få ut det bästa möjliga med hänsyn till syftet i detta arbete.

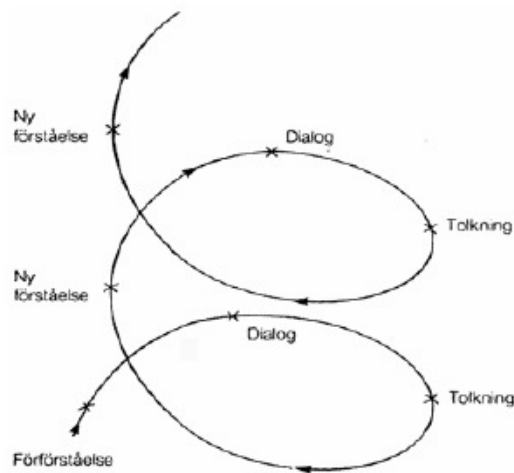
Något som ofta återkommer när jag studerat hermeneutisk litteratur är orden förförståelse och hermeneutisk spiral och därför ser jag de två orden som en kärna inom hermeneutiken. Eriksson förklarar att när något ska studeras finns det en förförståelse som är utgångsläget hos den som undersöker. Det är utifrån denna förförståelse som funderingar och frågeställningar utformas och den inledande dialogen med undersökningsmaterialet görs. En tolkning görs utifrån denna dialog vilket ger en ökad förståelse som bidrar till att nya frågor och därmed nya dialoger uppstår.¹² Thurén utvecklar sina tankar om förståelsen och beskriver att denna ökade förståelsen i sin tur ger en bättre förförståelse. Denna leder sedan till att man uppfattar fler och djupare företeelser vilket bidrar till att det som en gång kunnats ses som fördomar i vår förståelse utvecklas till en verklig förståelse.¹³ All ovanstående beskrivning av förförståelse och förståelse kan visas som en hermeneutisk spiral såsom i figur 1 på nästkommande sida.

¹⁰ Gustavsson, (2004)

¹¹ Ibid

¹² Eriksson Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn, (2001), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi

¹³ Thurén Torsten, (2006), *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber



Figur 1. Hermeneutisk spiral, (Eriksson och Wiederheim-Paul,

Att arbeta hermeneutiskt, påvisar Gustavsson, ger en stor frihet samtidigt som det också finns begränsningar. Han menar att friheten består i att urvalen i de källor som används inte behöver bevisas vara representativa eller i stor omfattning. Urvalen ska istället skildra något som tillför något nytt i kvalitativt syfte, det behövs alltså inte en viss mängd eller en viss sorts spridning för att komma fram till saker. En annan del Gustavsson framlägger är att hermeneutiken ger en stor frihet i tolkningen, vilket gör att det går att komma djupare och bredare och göra helhetsbedömningar som går lite utanför det data som samlats in. Samtidigt får inte denna djup, bredd och tänjande på gränsen och gå allt för långt, det är i detta begränsningen som finns i hermeneutiken ligger. Tolkanterna får inte vara fritt tyckande eller återgivande av egna idéer i det insamlade data. Gustavsson trycker på att det gäller att hitta en bra balans i detta.¹⁴

Gustavsson beskriver att det är svårt inom hermeneutiken att få någon annan forskare att komma fram till exakt samma tolkningar om denne skulle göra samma arbete med samma metoder. Han menar att det var och en kommer fram till är bundet till den situation de varit i och hur just de uppfattar den. Här är det alltså viktigt att den som använder sig av hermeneutik inte hävdar att det denne kommit fram till är vad som gäller, istället måste detta ses som ett bidrag till en bättre och större förståelse till något.¹⁵

¹⁴ Gustavsson, (2004)

¹⁵ Ibid

2.2 Tillvägagångssätt

Så som jag redan nämnt anser Gustavsson att det är bra att utgå från den typ av forskningsfråga arbetet har sin grund från när det är dags att välja vilken metod som ska användas¹⁶. Efter inläsning och användande av olika metoder under studieåren hade jag en aning hur detta arbete skulle läggas upp och genomföras redan när min idé till vad jag ville studera utvecklades. Men för att försäkra mig om att detta skulle bli det mest optimala började jag läsa mer om olika metoder i en rad olika litteratur. Vad jag kom fram till under inläsningen var att jag måste hålla mig till en kvalitativ metod för att på bästa sätt genomföra arbetet. I underliggande avsnitt förklarar jag varför mitt val blev så, samt hur jag använt mig av metoden.

2.2.1 Kvalitativ metod

I föregående avsnitt har jag beskrivit att jag ser tolkning som ett ledord i den vetenskapssyn och det hermeneutiska arbetssätt jag gått in i arbetet med. Jag kan även sammankoppla den metod jag valt att använda mig av i arbetet till ordet tolkning, nämligen en kvalitativ metod.

Kvalitativa metoder har, enligt Lundahl och Skärvad, ett syfte att försöka få en förståelse för hur någonting uppfattas vara, istället för att se till hur någonting är. Detta kan uppnås genom att beskriva, analysera och förstå individers beteenden.¹⁷ Bryman menar att för att komma dithän krävs oftast deltagande observationer under arbetet, till exempel i form av intervjuer istället för att utföra enkätundersökningar¹⁸. Att arbeta på detta sätt blev det som tilltalade mig mest, då jag hade svårt för att se hur jag skulle kunna bygga upp min förståelse genom att inte ha fysisk kontakt med de individer jag så småningom skulle samla in information från.

För att beskriva hur jag med den kvalitativa metoden gått tillväga i detta arbete har jag valt att dela in arbetsprocessen i tre delar; starten, genomförandet och analyserandet.

¹⁶ Gustavsson Bengt, (2004)

¹⁷ Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo, (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur

¹⁸ Bryman Alan, (1997), *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur

2.2.1.1 Starten

Något som stämde in på hur kvalitativ forskning går till väga var det att jag tyckte mig ha en bred frågeställning, där jag hade svårt att fokusera på några direkta frågor att utgå från. Ely m.fl. påstår att det här är vanligt när kvalitativa metoder används och kan även vara det sätt att arbeta på som rekommenderas. Vanligen ändras, byts och specificeras frågorna under arbetets gång i takt med att informationen samlas in, begrundas och analyseras.¹⁹

Jag gick in i det här arbetet med att jag ville lära mig mer om hur medarbetare upplever och agerar utifrån det sätt de styrs på ute på sin arbetsplats. Med det här ville jag bidra till att bygga upp en förståelse för hur medarbetarna påverkas och tar emot den metod som de högre upp i en hierarki leder arbetet utifrån. Jag började alltså med en bred frågeställning, och kan erkänna att jag hade en frustration att jag inte kunde begränsa mig mer fastän jag försökte läsa litteratur inom ämnet och få mer kunskap under några veckors tid. Till slut blev beslutet att jag istället skulle börja med att hitta en lämplig organisation att studera och på så vis bygga upp min förståelse och sedan forma frågorna efter arbetets gång.

För att kunna arbeta på ovan beskriva sätt anser Ely m.fl. att det är av stor vikt att ha en bra förståelse för den forskningsmetod som valts, samt att ha en bred förståelse inom det ämne som är aktuellt. De har kommit fram till att det kan vara ett bra sätt att gå in i arbetet från den egna underförstådda kunskap som finns inom ämnet, och sedan ta hjälp av litteratur när frågeställningarna fått en lite stramare preliminär form.²⁰

Jag var alltså klar i frågan varför jag ville göra det här arbetet och vad jag ville undersöka. Kvale poängterar att det är viktigt att ha dessa frågor besvarade innan nästa steg, hur arbetet ska genomföras, börjar bearbetas²¹.

2.2.1.2 Genomförandet

För att komma igång med arbetet efter en tids stiltje bestämde jag mig, så som jag redan tidigare beskrivit, för att leta en organisation som kändes intressant att studera utifrån mitt syfte med arbetet. Jag hade till en början även funderingar på att använda mig av flera

¹⁹ Ely Margot m.fl., (1993), *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar*, Studentlitteratur

²⁰ Ibid

²¹ Kvale Steinar, Brinkmann Svend, (2009), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur

organisationer i syfte att få en jämförande studie eller för att få tillräckligt med information att bearbeta. Men efter några timmars letande, främst på Internet, efter organisationer inom lagom geografiskt avstånd för mig och med något som tilltalade mig kom jag fram till att det fanns en tillräckligt stor organisation inom nära räckhåll för mig. Jag fick upp ögonen för en nämnd/förvaltning i min egen hemstads kommunala organisation som kändes både intressant och samtidigt tillräckligt stor för att kunna studera självt.

Att göra studier som endast baseras på ett eller ett fåtal fall kallas fallstudier, förklarar Lundahl och Skärvad. De beskriver att genomförande av fallstudier innebär att den organisation som studeras görs det på ett detaljerat sätt och i flera dimensioner.²² Ejvegård förklarar sin syn på fallstudien på ett annat sätt. Han menar att det går att se användandet av fallstudien som ett sätt att ta en liten del av ett stort förlopp, och att sedan med hjälp av det säga att detta får representera verkligheten. Fördelen med att använda fallstudier anser han är att det går att beskriva något och försöka få omvärlden att få en uppfattning om hur något går till. Samtidigt finns det en nackdel eftersom det aldrig går att säga att bara ett fall kan representera verkligheten. Det här innebär att det studien kommer fram till bara kan ses som antydningar av hur något kan vara och att det krävs en viss försiktighet när slutsatserna dras.²³

Efter en första träff med delar av ledningsgruppen i den förvaltning jag blev intresserad av att studera, fick jag kontakt med en verksamhetschef som trodde att en av hennes enheter kunde vara intressant för mig. Jag kontaktade enhetschefen på enheten som redan vid första telefonsamtalet förmedlade en stor glädje över att jag ville studera just dem. Därmed var jag redo att ta mig an det fall jag valt ut. Efter träffen med ledningsgruppen insåg jag att valet att bara studera en enda enhet inom den omfattande verksamhet förvaltningen bedriver, med lite drygt 900 personer anställda, var vad jag skulle avgränsa mitt arbete till. Om jag skulle ha valt att studera fler enheter såg jag en risk att arbetet skulle få en annan inriktning, där det mer skulle bli en jämförande studie för att se likheter och olikheter dem emellan.

Nu började mina funderingar på hur jag skulle samla in information att bearbeta på bästa sätt. Jag hade redan en föräning om att det var intervjuer med medarbetarna jag måste utföra för att komma ner i det djup jag ville. Men för att kunna ställa de rätta frågorna till medarbetarna insåg jag att jag måste bygga upp en förståelse för hur kommunen styr och vilken styrmetod

²² Lundahl, Skärvad, (1999)

²³ Ejvegård Rolf, (2009), *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur

den enhet jag valt att studera utsätts för först. Jag började studera kommunens hemsida för att få grepp om detta samt hur kommunen är organiserad. Här hittade jag mycket övergripande information samt mycket sammanställd information i broschyrer och annan dokumentation. Jag läste även litteratur som beskriver hur utvecklingen av styrningen i kommuner skett under en tid tillbaka. Eftersom jag under studerandet av hemsidan kom fram till att det var målstyrning kommunen använde sig av började jag även studera litteratur inom detta område. Men för att få en ännu bättre förståelse för det jag ville veta mer om insåg jag att jag måste intervjua de som styr, dels för att få styrmetoden bättre förklarad men även för att veta hur just de personerna väljer att arbeta utifrån styrmodellen. Jag valde att begränsa dessa intervjuer till ledningspersoner inom den verksamhet jag inriktade mig på och valde samtidigt att hämta information om den kommunövergripande styrmetoden från kommunens hemsida, eftersom jag kände att det var tillräckligt i förhållande till studiens syfte. Arbetet med intervjuer och inläsning av teori har gått parallellt under arbetets gång sedan jag fått den övergripande bilden av hur kommunen styr. Det här anser jag varit den bästa metoden för mig, genom att jag på allra bästa sätt kunna arbeta mig igenom den hermeneutiska spiralen och ökat min förståelse för målstyrning utifrån både teori och empiri. Detta arbetssätt har bidragit till att teorikapitlet inte bara är en framställning av vad andra lägger fram om teorier angående målstyrning. Jag har istället även valt att diskutera mig fram och komma fram till egna tankar vad de redan teorierna visar och diskutera vad de har gemensamt eller vad som är motsägande i dem.

Ejvegård understryker att det är bra att använda sig av intervjuer i en studie när det är åsikter, uppfattningar och kunskap som eftersöks. Det gäller för den som utför intervjun att eftersträva en neutral och objektiv attityd, där det inte ska framgå om denne gillar det som framkommer eller inte. Samtidigt påpekar han att intervjuaren inte får bli för kylig och avståndstagande heller eftersom det kan ge hämmande effekter på intervjutillfället.²⁴ Det här var något jag fick beakta både vid de enskilda intervjuerna med ledningspersoner samt vid gruppintervjun med medarbetarna.

Efter att ha inhämtat information från hemsidan och intervjuer med verksamhetschef och enhetschef under några dagar i början av januari 2010 hade jag börjat bygga upp en förståelse för hur styrningen såg ut inom kommunen och ända ut på den enhet jag skulle studera. Jag tog

²⁴ Ejvegård, (2009)

mig några dagar för att sammanställa denna information lite kort på några raders noteringar samt att samla ihop tankar inom mig själv innan jag åkte iväg för att göra intervju med medarbetarna några dagar efter intervjuerna med ledningspersonalen. Jag hade nu börjat få funderingar över hur dessa skulle gå till, och bestämde mig för att till en början att göra en gruppintervju och att sedan utvärdera om denna var tillräcklig efter intervjutillfället. Urvalet av de personer som fanns med vid intervjutillfället gick tillväga genom att det var de personer som fanns tillgängliga vid det tillfälle jag bestämt att finnas i lokalen. Personerna, liksom det exakta antalet av dem blev alltså helt slumpvis utvalda beroende på vem som fanns tillgänglig just vid denna tidpunkt. Jag hade en rädsla för att antalet personer kunde bli få, men bestämde mig liksom i frågan jag ställde mig om en gruppintervju var tillräcklig för att utvärdera detta senare i arbetsprocessen utifrån den trovärdighet jag kände att arbetet kunde ge. Redan vid sammanställningen av empirin kände jag att det fanns många bra förmedlade tankar från medarbetarna. Men det var ändå inte förrän när mitt analysarbete var färdigställt jag kunde konstatera att gruppintervjun med tre personer kändes som en tillfredsställande avgränsning för att få ett trovärdigt arbete.

När jag läst igenom olika metodlitteratur har jag inte hittat något skrivet om gruppintervjuer, och har därför fått en uppfattning av att de inte är så vanliga. Jag valde ändå att genomföra en sådan eftersom jag ville se diskussionerna medarbetarna emellan och därmed få utrymme att tolka dessa också. Att detta har något stöd ur ett vetenskapligt metodiskt sätt har jag inte återfunnit i den litteratur jag studerat, utan tog helt och hållet beslutet själv att det var i ett bra syfte att göra detta. Jag såg även fördelar med att få svar som var jämförbara med varandra utifrån de olika åsikter de hade som individer då de fått samma frågor från mig. Hade jag valt att göra individuella intervjuer hade frågeställningarna kunnat skilja sig åt eftersom jag gick in i intervjun med en informell antydan för att inte styra upp frågorna allt för mycket. Jag arbetade här utifrån ett tiotal områden som jag ansåg som viktiga att ta upp med dem utifrån den information jag fick från kommunens hemsida och under intervjuerna med ledningspersonalen. Av dessa områden valde jag i slutänden att ta med åtta i detta arbete, vilka visas som underrubriker i avsnitt 4.2 (Medarbetarnas tankar). De övriga områdena ansåg jag vid sammanställningen inte tillföra något av vikt i arbetet.

Jag såg även fördelen med gruppintervjun utifrån aspekter som är viktiga när det gäller intervjuer som jag förklarar här nedanför. Det är av stor vikt att inte börja intervjun med alltför specificerade frågor som är för precist ställda eftersom det inskränker mycket i vad och

hur man ser på det man vill ha reda på, beskriver Ely m.fl. Den kvalitativa forskningen har en kärna där det gäller att ställa frågor, utveckla svar, ställa nya frågor. Hon betonar att det är viktigt att få en förståelse för att det både är frågorna och svaren som måste upptäckas och att de båda bidrar till det viktiga i den situation studien befinner sig. Att sedan kunna se spelet som pågår under intervjun och så att säga läsa mellan raderna och inte bara ta in det som sägs är också av stor vikt.²⁵ Det här spelet ansåg jag kunde bli tydligare att utläsa från min sida om jag fick se agerandet medarbetarna emellan istället för att bara se dem en och en.

Efter att ha genomfört gruppintervjun, som jag spelat in, satte jag mig och gick igenom denna omgående för att hålla mina egna intryck vid liv. Jag lyssnade igenom samtalet och skrev ner det mer eller mindre ordagrant i ett dokument som jag sedan kunde använda mig av för att redogöra det jag ansåg vara viktigast i detta arbete och få en bra struktur på framställningen. Genom att göra en sådan dokumentation av en intervju skapas det, enligt Kvale, en bra grund för nästa steg i arbetet, nämligen att analysera den information som kommit fram²⁶.

2.2.1.3 Analyserandet

Ely m.fl. beskriver att analysprodukten kan ses som en skapelse som uttrycker det mest betydelsefulla av allt som författaren till arbetet kommit fram till. Att göra en analys i ett vetenskapligt arbete innebär, enligt dem, för det första att försöka skilja ut och på ett bra sätt redogöra för det som uppfattas som viktigast i den information som samlats in under arbetets gång. Ur denna information gäller det sedan att få fram upptäckter och framställa dem på ett enkelt och intressant sätt för läsaren.²⁷

När jag arbetade mig igenom intervjumaterialet jag sammanställt från gruppintervjun försökte jag se samband och mönster i det som sades under hela intervjutillfället. Jag ansträngde mig även för att försöka få med mig den känsla och de uppfattningar jag fick vid det besök jag gjorde när jag träffade enhetschefen. Vid det tillfället fick jag även möjlighet att träffa medarbetare som kom och gick i grupplokalen, samt en halvtimme tillsammans i lunchrummet med ett knappt tiotal av medarbetarna. Utifrån allt detta sammantaget framställde jag det som finns under avsnitt 4.2 kallat ”Medarbetarnas tankar”, vilket jag sedan använt mig av för att kunna analysera och komma fram till mina slutkommentarer.

²⁵ Ely m.fl., (1993)

²⁶ Kvale, Brinkmann, (2009)

²⁷ Ely m.fl., (1993)

I analysarbetet har jag försökt att inte bara hålla mig till det som sades i ren text av dem jag intervjuade, jag har även försökt att träda djupare in och försökt hitta samband och strukturer i det utsagda som visats under arbetets gång. Det här sättet att arbeta kan ses som en hermeneutisk meningstolkning, enligt Kvale²⁸.

Ely m.fl. anser att det under hela arbetets gång gäller för författaren att göra arbetet så trovärdigt som möjligt och att i slutänden försöka åstadkomma resultat som är så intressanta som möjligt samt att det går att lita på dessa. De menar att det vid kvalitativa studier krävs av författaren att kunna känna av när det finns tillräckligt med information som tagits fram på ett pålitligt sätt för att kunna analyseras.²⁹ Jag hade dessa tankar med mig i arbetet ända till dess att sista ordet var skrivet i analyskapitlet. Jag hade hela tiden under arbetets gång tankar på att om jag inte kände att jag kom fram till tillräckligt bra och pålitliga slutdiskussioner så måste ut och samla in mer information för att känna mig nöjd med det jag åstadkommit. Nu fick jag aldrig känslan av att jag hade för lite att arbeta utifrån och bestämde mig därför för att lämna ifrån mig arbetet utifrån den första grund jag hade att stå på.

²⁸ Kvale, Brinkmann (2009)

²⁹ Ely, (1993)

3. Teoretisk referensram

Kapitlet beskriver först i korthet hur kommunal verksamhet och styrning utvecklats och hur den övergripande ser ut i nutiden. Sedan förklaras mer ingående målstyrning som kommit att bli använd av många kommuner runt om i Sverige och som den aktuella kommun detta arbete berör använder sig av. Även de för- och nackdelar som finns omdiskuterade runt styrformen visas och betänks här. Allra sist lyfter jag fram medarbetarens roll i en målstyrd organisation.

3.1 Historisk utveckling av kommunal styrning

Montin beskriver att organiseringar och styrformer inom kommuner under alla årtionden har sett olika ut. De ekonomiska villkoren har ofta varit en stor faktor till varför detta sett ut som det gjort vid varje tillfälle. Men även andra drivkrafter har påverkat och utvecklats till hur det ser ut idag; internationalisering, ideologiska förändringar och den individualisering som utvecklas i samhället och även den forskning som bidrar till nya idéer inom organisations- och ledningsteorier.³⁰

Under slutet av 1980-talet pågick ett omfattande förändringsarbete inom många kommuner förklarar Brolin. Detta skedde för att de var tvungna att anpassa verksamheten till de ekonomiska och politiska villkor som utvecklats fram till dess. Besluts- och styrformer utvecklades så att medborgarna blev mer delaktiga och ansvarstagande i verksamheten samtidigt som effektiviseringar var ett ledord då kommunerna fick sämre ekonomi. Brolin menar att betydligt större fokus lades på att bättre möta den allt mer medvetna befolkningens behov, vilket innebar att kvalitet och tillgänglighet blev viktigt. Även den begynnande valfriheten inom vissa områden där kommunen i stort sett haft monopol påverkade. Ett försök att möta alla dessa krav var att utveckla styrformer inom kommunal verksamhet som hade sina ursprung från arbetslivet. Målstyrning var, enligt Brolin, en av styrformerna som slog igenom och som anammades av ett flertal kommuner i Sverige.³¹

Rombach visar att målstyrning har en historia som börjar redan på 1950-talet och han säger att ett namn som ofta dyker upp när styrformen nämns och vem som ses som fader till denna är

³⁰ Montin Stig, (2002), *Moderna kommuner*, Liber Ekonomi

³¹ Brolin Bengt, (1992), *Ledning för att styra; nya styr- och ledningsformer inom kommunaltekniken*, Svenska kommunförbundet

Peter F Drucker. Denne man påvisar dock att målstyrning är något som pågått ända sedan 1930-talet och är en av många som forskat och skrivit om denna mycket omskrivna styrform under främst 1970-talet. Under detta årtionde hade målstyrning varit populärt bland industriföretagen i USA i några år och börjat breda ut sig i den offentliga sektorn i detta område. Populariteten höll i sig där ända in på 1980-talet och hade då även långsamt börjat användas som styrform inom den offentliga sektorn i Sverige sedan ett fåtal år tillbaka.³²

3.2 Målstyrning

Jag har funnit att det inte är lätt att hitta en samlad definition av målstyrning när jag studerat styrformen. Det här har jag insett har att göra med att den, som jag nämnt tidigare, är en omskriven styrform och många har varit med och forskat, tänkt och formulerat vad det är och hur det fungerar i praktiken. Den känsla jag fått finns det fler än jag som upptäckt - ”Var man än börjar sin läsning om målstyrning inser man snabbt att målstyrning är många olika saker”³³. Här nedanför visar jag den tolkning jag gjort när det gäller vad målstyrning inom kommunal verksamhet är. Jag har valt att lyfta fram delar ur en rad olika litteraturer som jag studerat och väva ihop dessa till det jag anser vara styrformens grunder och viktigaste delar.

Brolin beskriver målstyrningen som att de förtroendevalda tar ett övergripande ansvar istället för att detaljstyra verksamheten³⁴. Om jag utvecklar detta kan vi se till hur Montin beskriver styrformen. Han förklarar att det i praktiken betyder att styrningen sker i form av att ange mål och ramar, samt att följa upp och utvärdera dessa³⁵. Rombach i sin tur utvecklar det till att mål är något som kan beskrivas med att vara en idé om vart man vill komma. Han menar att detta är något som all styrning egentligen har som förutsättning, liksom målstyrning. Men det som kan ses skilja målstyrning från andra styrformer är att själva formuleringen av målen, målbesluten och uppföljningen av dessa aktivt används när målen försöker uppnås.³⁶ Söderholm har beskrivit detta som att det här kan ske genom att flera i organisationen diskuterar fram vilka mål som ska uppnås samt tillsammans hittar tillvägagångssätten för att

³² Rombach Björn, (1991), *Det går inte att styra med mål*, Studentlitteratur

³³ Ibid

³⁴ Brolin Bengt, (1992)

³⁵ Montin, (2002)

³⁶ Rombach Björn, (1991)

nå målen³⁷. Sammanfattat tycker jag att ovanstående kan beskrivas med Rombachs ord att målstyrning är en styrform där det styrs mot målen med hjälp av målen³⁸.

Om vi övergår och ser till hur målstyrning fungerar i praktiken är det samma stora mängd av fakta som återfinns även här. Det finns ändå vissa grundtankar som ofta återkommer i litteraturen och som pekar åt samma håll när det gäller hur målstyrning ska fungera i praktiken för att fungera väl.

Røvik anser att det för det första gäller att skapa sig en noggrann bild över vad man önskar uppnå inom organisationen, eftersom klara mål antas bidra till att lättare få med fler ur organisationen i arbetet³⁹. Att få med fler i arbetet innebär sedan i sin tur att produktiviteten höjs, menar Rombach⁴⁰. Pihlgren och Svensson visar sedan att det är av stor vikt att mål formuleras på en övergripande nivå inom verksamheten, vilka sedan förmedlas nedåt i organisationen till de olika verksamheterna. Dessa utformar sedan utifrån målen i sin tur handlingsplaner som är anpassade till den enskilda verksamhet de arbetar med.⁴¹ I nästa steg anser Røvik att de uppnådda resultaten måste preciseras, mätas och utvärderas för att kunna jämföras med målen.⁴² Pihlgren och Svensson utvecklar sedan detta till att när resultatuppföljningar är gjorda ska en analys av dessa ligga till grund för nya mål och förbättringar av de redan satta målen. De tar också upp betydelsen med en bra kommunikation mellan de styrande och de styrda i organisationen samt att målen går som en röd tråd genom hela organisationen så att samtliga förstår dem och känner sig engagerade⁴³.

I diskussionerna om vad målstyrning är och hur den fungerar i praktiken finns många röster som dels talar om dess fördelar men även vilka nackdelar som finns när målstyrning används som styrform. I de två nästkommande avsnitten övergår jag till en beskrivning av dem samt utvecklar en diskussion kring dem.

³⁷ Söderholm Johan, (1998), *Målstyrning av decentraliserade organisationer – Styrning mot finansiella och icke-finansiella mål*, Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm

³⁸ Rombach Björn, (1991)

³⁹ Røvik Kjell Arne, (2000), *Moderna organisationer – trender inom organisationstänkande vid millennieskiftet*, Liber

⁴⁰ Rombach Björn, (1991)

⁴¹ Pihlgren Gunnar, Svensson Arne, (1994), *Målstyrning: 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet*, Liber

⁴² Røvik Kjell Arne, (2000)

⁴³ Pihlgren Gunnar, Svensson Arne, (1994)

3.2.1 Positiva effekter med målstyrning

Brolin beskriver att en fördel som lyfts fram i olika former av litteratur om styrformen är att den är mer anpassad till omfattningen på verksamheten och att den kan hantera den allt snabbare omvärldsförvandling som uppstått under åren på ett bra sätt⁴⁴. Här tänker jag själv att de som påpekar detta måste ha utgått från att samtliga personer inom organisationen, såväl förtroendevalda som ledningspersonal och övriga medarbetare, på ett enklare sätt kan vara flexibel i sina beslut om ändringar i alla nivåer då det inte finns beslut som detaljstyr. Jag anser att det måste vara enklare att göra anpassningar när övergripande mål är det som styr istället för detaljerade formuleringar om hur verksamheten ska bedrivas. Och detta förstår jag är något som är bra anpassat till den komplexa tid vi lever i idag.

Peter F Drucker själv, han som ses som målstyrningens upphovsman, hade såsom jag tolkar det, även med komplexiteten i sina tankar när han skapade styrformen. Røvik beskriver att Drucker ansåg att det fanns problem med allt för starka specialiseringar inom hierarkierna, där alla var duktiga inom sitt eget område och lätt blev isolerade i sina tankar i sin egen värld. Att få gemensamma mål att arbeta mot ansåg han kunde bidra till ett större helhetstänkande inom hela organisationen. Det fanns även andra problem i verksamhetsstyrningen som Drucker såg när han utvecklade styrformen, och ett av dessa var den alltför kontrollerande styrningen av de anställda som skedde inom organisationer. Han menade att ledningen i organisationer var alltför upptagna i en centralistisk och kontrollorienterad styrning och pekade på att de anställda istället behövde högre grad av frihet och få en bättre självkontroll.⁴⁵ Jag utvecklar tankarna om detta i ett kommande avsnitt, 3.3 (Medarbetare i målstyrning).

När jag studerat målstyrning har jag märkt att en mycket omdiskuterad påstådd effekt den ger är att det uppstår en förbättrad planering inom organisationen. Till exempel Rombach påpekar att målstyrningen ökar intresset för planering och därmed ger effekten att den blir bättre. Likväl som att detta intresse skulle vara av positiv anda så säger han samtidigt att det finns många som anser att målstyrning ger effekter av att det blir för mycket av planering, vilket i slutänden tar viktig tid från annat som ska utföras.⁴⁶ I planeringsdiskussionen anser jag att det handlar om att hålla en balans för att inte få för mycket av det goda. Att ha en bra planering inom organisationen kan jag inte annat än tycka att det krävs att ha för att få till effektivare

⁴⁴ Brolin, (1992)

⁴⁵ Røvik Kjell Arne, (2000)

⁴⁶ Rombach Björn, (1991)

rutiner som bidrar till ordning och reda för alla inblandade så att det underlättar i det dagliga arbetet. Här kan jag göra kopplingar till något vi kom fram till vid mitt förra examensarbete. Den organisation vi studerade där hade som strategi att planera och ha regler i så liten utsträckning som möjligt, ta dagen som den kommer var något de ville leva efter. De menade att det är bättre att samtliga medarbetare ska vara med och lösa var och ett av problemen som dyker upp på sitt eget sätt, istället för att försöka lösa dem utifrån policys och regler som egentligen inte alls passar in på det enskilda som uppstår. Samtliga medarbetare vi samtalande med inom den organisationen var positiv till det här arbetssättet, men kunde uppleva en tröghet i det ibland då det kunde bli alltför långdragna diskussioner rörande småsaker. Vad slutsatsen blev i examensarbetet var att vi såg att det egentligen fanns dolda regler för de dagliga problemen inom organisationen. Vi konstaterade sedan att de hade ett bra sätt att hantera problem som kom upp eftersom de antagligen blev lösta på bästa sätt då de blev enskilt behandlade och inte behövde anpassas efter regler som egentligen inte var riktigt lämpade för dem. Samtidigt såg vi att den tröghet de upplevde i vissa frågor kan vara svåra att hantera i större organisationer. Vi kom fram till att det skulle bli ett alltför tidskrävande system med ännu fler människor inblandade än det 30-tal som fanns inom denna organisation för att lösa problem.⁴⁷

3.2.2 Negativa effekter med målstyrning

Än idag är målstyrning en aktuell styrform inom många kommuner, fastän det riktas ifrågasättanden och negativ kritik mot den⁴⁸. Jag övergår nu till att visa de jag anser vara de viktigaste negativa effekter som finns omdiskuterade när det gäller målstyrning.

Montin menar att målstyrning förutsätter att politikernas mål är tillräckligt precisa och klara så att de som ska utföra verksamheten vet vad de förväntas uppnå och att målen på ett möjligt sätt kan följas upp och utvärderas. Fungerar inte detta anser han att medarbetarna dels får svårt att veta vad de förväntas göra samt att resultatet av mätningar försvåras. Detta är något som Montin säger att inte bara han utan även andra kritiker anser hända ofta.⁴⁹ Det finns forskning som tyder på att inte ens de ansvariga för olika verksamheter var insatta i mål som satts upp inom organisation de var verksam inom. Dahlsten, Styhre och Williander ifrågasätter i samband med dessa diskussioner hur det ser ut med vetenskapen om målen i nästa

⁴⁷ Asplund Annika, Gustafsson Sandra, (2009)

⁴⁸ Brolin, (1992)

⁴⁹ Montin, (2002)

led längre ner i hierarkin. De menar att det innebär att om det inte finns vetskap om målen så leder det i sin tur sedan till att inte verksamma handlingsplaner kan utformas.⁵⁰ Brorström, Haglund och Solli har dragit denna vetskap längre och funderar vilken effekt målstyrningen egentligen ger om det bara är de allra längst upp i organisationens hierarki som har uppfattningar om vad målen är och varför de finns⁵¹. Dahlsten, Styhre och Williander svarar själv på den här kritiken med att påpeka vikten av att bryta ner mål till delmål i stora organisationer för att kunna få en bättre vetskap och förståelse för målen i hela organisationen⁵². Det här tycker jag pekar på att det som sägs vara positivt och bra med målstyrningen även kan vändas till att bli negativt om det inte görs på rätt sätt. Det gäller alltså att veta vad som behöver göras och att det görs på ett tydligt sätt för att kunna upprätthålla den positiva effekten målstyrningen kan ge för att detta ska fungera. Att ha en bra grund att stå på, det vill säga tydliga mål som förankras i hela organisationen, är av stor vikt för att lyckas tycker jag att det här tyder på.

Målstyrningen är också omdiskuterad när det gäller dess naivitet. Bland annat Montin pekar på att det byggs upp orealistiska förväntningar på att det ska uppnås enighet kring mål från olika nivåer och mellan olika grupper inom och utom verksamheten. Han anser att det finns en rad olika och motstridiga intressen i verkligheten som är svåra att ordna till i förenklade modeller, vilket gör det svårt att nå förväntningarna och målen.⁵³ Thylefors menar att de olika intressena kan visa sig i ett stort antal olika former. Hon anser att målstyrning i kommunal verksamhet i jämförelse med privat verksamhet är svårare att utföra då den förstnämnda för det första ofta bedriver flera olika sorters verksamheter, vilka har olika intressen. Det går även att se till aspekten att styrelser i privata verksamheter ofta har ett gemensamt intresse i det de styr, medan kommunal verksamhet har en inbyggd konflikt i sina styrelser och nämnder då politikerna ska representera olika uppfattningar. Hon påvisar också att de ekonomiska, juridiska och ideologiska styrsystemen kan ses som tre intressenter som hela tiden drar åt endera samma håll eller åt helt olika håll.⁵⁴ Jag kan förstå den här kritiken, det här problemet med olika åsikter som ska dra åt samma håll är ju något vi alla tampas med i vår vardag. Jag börjar fundera över om det verkligen är så att det är extra svårt att få ihop denna problematik

⁵⁰ Dahlsten Fredrik, Styhre Alexander, Williander Mats, (2005), *The unintended consequences of management by objectives: the volume growth target at Volvo Cars*, Leadership & Organization Development Journal, Vol 26, Issue 7, Page 529-541

⁵¹ Brorström Björn, Haglund Anders, Solli Rolf, (2005), *Förvaltnings ekonomi*, Studentlitteratur

⁵² Dahlsten Fredrik, Styhre Alexander, Williander Mats, (2005)

⁵³ Montin, (2002)

⁵⁴ Thylefors Ingela, (2004), *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*, Natur och Kultur

inom kommunal verksamhet. Även om det säkert finns mer viljor och synsätt inom politiska organisationer än i privat verksamhet behöver det väl ändå inte leda till problem. Var finns tanken om att det omvända, att fler åsikter och tankar ger bättre resultat?

Rombach beskriver också att en annan del i målstyrningen är omdiskuterad, nämligen när det gäller att mäta resultaten i organisationen. Han pekar på att en del anser att det finns tendenser att det är insatserna och det som produceras som mäts istället för själva resultaten, vilket inte ger det underlag som krävs. Samtidigt har han sett att det finns andra som anser att det inte finns bra framtagna mätmetoder för den offentliga sektorn, då dessa kräver andra metoder än inom den privata sektorn. De menar att när inte rätt mätmetoder finns är det risk för att det blir för många mått som används för att försöka få fram fakta. Han visar även att det finns kritik som riktar sig på att de mätningar som görs inte är användbara då målen ändå är felaktigt satta. Dessa kritiker menar att det finns tendenser på att mål ofta är alltför låga och enkla, och menar då att det inte finns någon mening med att mäta.⁵⁵ Här får jag återgå till de diskussioner jag förde i det första stycket i detta avsnitt, det gäller först och främst att ha en bra grund att stå på. Sen måste det finnas en medvetenhet och kunskap om vad som krävs för att upprätthålla en bra målstyrning. Annars förstår jag att det är lätt för organisationer att hamna i mätproblemen, och för den delen samtliga av de påstådda negativa effekter jag tagit upp.

3.3 Medarbetare i målstyrning

Även om jag påvisat att målstyrning till största del handlar om att arbeta med mål mot mål, så finns det även många företeelser i styrformen som handlar om just medarbetaren, bland annat Peter F Drucker hade med dem i tankarna då han arbetade fram styrformen⁵⁶. Men som jag redan visat i avsnitten innan så finns det finns ju även fler som utvecklat tankar kring hur medarbetarna påverkas av målstyrning. Dels gör de det genom forskning som pekar på att målstyrning ger positiva effekter när det gäller att motivera medarbetarna eftersom de får mer ansvar men även mer frihet. Men lika mycket är medarbetaren inblandad i diskussioner kring de negativa effekter styrformen kan ge. Eftersom det här arbetet tar sikte på att se hur just medarbetaren uppfattar den styrform de utsätts för vill jag gräva djupare i medarbetarens roll i det hela, vilket visas i nästkommande avsnitt.

⁵⁵ Rombach Björn, (1991)

⁵⁶ Røvik Kjell Arne, (2000)

3.3.1 Medarbetarens deltagande

Grundläggande tankar om styrning i organisationer har, om vi ser långt tillbaka i tiden, varit att chefen planerar och följer upp menar Lindvall. Sättet att arbeta har oftast varit det att chefen tänker och de övriga medarbetarna utför. Detta tankesätt har, enligt honom, kommit ur att det funnits ett synsätt att individer i organisationer i grunden är lata och ansvarslösa och därav har det behövts täta kontroller och ett system med belöningar och straff för att motivera till ett bra arbete. Utvecklingen har nu i de moderna styrformerna, där målstyrning ingår, övergått till att det finns en tilltro till de fördelar som uppstår då medarbetare är aktivt deltagande i organisationen. Lindvall menar att relationen mellan chef och underordnade medarbetare har fått ett mindre maktavstånd där ett förskjutande av makten gått mer mot medarbetarens håll.⁵⁷

Det här tycker jag kan märkas i den förklaring jag ger i min tolkning av vad målstyrning är. För det första är inte tanken med målstyrning att medarbetarna ska detaljstyras, det ska finnas en frihet att ta ansvar själv utifrån de uppsatta målen. För det andra ska medarbetare från alla nivåer i hierarkin vara involverade i arbetet med att ta fram mål för att målstyrningen ska få den allra bästa effekten. Ingham visar att Sverige ligger i framkant när det gäller detta. Han har kommit fram till att exempelvis Storbritannien har målstyrningen ofta blivit ett misslyckande genom att undersöka vad det är som gör att Sverige ofta kunnat dra fördelar av att använda sig av styrformen. Det han kommit fram till skiljer länderna emellan är att det finns utarbetade modeller i vårt land där medarbetarna finns involverade under hela arbetet från att ta fram mål till att följa upp dem. De här menar Ingham leder till att medarbetarna får en större förståelse för de problem som kan uppstå i en organisation, dels de som är påverkade av organisationen själv men även de faktorer som finns i omvärlden som påverkar. Genom att vara med och forma mål och handlingsplaner för att kunna lösa problemen menar han att medarbetarna tar ett större ansvar för att lösa allt på allra bästa sätt.⁵⁸

⁵⁷ Lindvall Jan, (2001)

⁵⁸ Ingham Terry, (1994), *How to implement management by objectives in the workplace*, The TQM Magazine, Vol 6, No 4, 1994, pp 53-54

3.3.2 Medarbetarens motivation och engagemang

Även synen på hur medarbetares beteende utifrån den styrning de utsätts för har förändrats genom tiderna anser Lindvall. Om vi går tillbaka i tiden åter en gång så visar han att det bara fanns enkla beteendeteorier och motivationsteorier med i tankarna när någon ville se hur medarbetaren tog emot den styrning de var utsatta för. Det antogs att alla reagerade och blev motiverade på ett och samma sätt oavsett vad de utsattes för. Lindvall menar att en stor anledning att synen var så grundade sig på att det inte fanns så mycket uppmärksamhet riktad på forskning om medarbetare. Det som fanns var oftast med ursprung på hur chefer agerar och ska agera.⁵⁹ Än idag upplever jag att det inte finns tillfredsställande med forskning inom området hur medarbetare tar emot den styrning de utsätts för. Det enda jag återfunnit är korta avsnitt skrivna här och där eller ett konstaterande att det inte finns mycket forskat inom ämnet. Jag har därför, både i detta arbete och under den föregående studietiden, fått vidgat mina vyer och gå över gränsen för området verksamhetsstyrning för att hitta något intressant och givande inom ämnet.

Något som det finns en aning forskat om är de anställdas frihet i målstyrningen. Brolin visar på aspekten att de anställda får bättre motivation och engagemang då deras kunskap och kompetens kan tas tillvara på ett bättre sätt genom den frihet och det ansvar styrformen innebär.⁶⁰ Pihlgren och Svensson beskriver att målstyrning ger stor handlingsfrihet åt verksamhetens medarbetare då fokus läggs på att målen ska uppnås och inte på tillvägagångssättet för att nå dem. Det här menar de skapar utrymme för kreativitet, initiativförmåga och delaktighet samtidigt som trivsel och arbetsmiljö förbättras inom organisationen.⁶¹ Att frihet och ansvar ger ett bättre engagemang för de anställda är något som jag blev övertygad om när jag arbetade med mitt förra examensarbete. Då studerade jag en annan styrform, empowerment, och kan konstatera att det fanns en stor vikt hos medarbetarna för deras engagemang att de kände sig delaktiga genom det ansvar de hade och den frihet de hade att handla inom.⁶² Nu återstår för mig att se om målstyrning också ger den frihet och det ansvar som ovanstående personer anser och att den påverkar motivationen och engagemanget.

Det finns forskning gjord av Österlind utövad inom skolvärlden, vilken under de senaste tjugo åren har utvecklat sin verksamhet till en frihet för eleverna att själva utforma sitt eget arbete

⁵⁹ Lindvall Jan, (2001)

⁶⁰ Brolin, (1992)

⁶¹ Pihlgren Gunnar, Svensson Arne, (1994)

⁶² Asplund Annika, Gustafsson Sandra, (2009)

anpassad till individen. Eget arbete är ett begrepp som används ofta, och det innebär att eleven har vissa mål den ska uppnå och vägen att nå dit är mer eller mindre fri att utformas av eleven själv. Hennes forskning har dels haft som syfte att få en förståelse för hur går eleverna förhåller sig till det egna arbetet och vad som drev dem i detta. Syftet är även utvecklat till att se om det finns en skillnad i elevernas förhållningssätt relaterad till deras sociala ursprung.⁶³ Jag har kopplat samman dessa tankar till arbetslivet och sett en likhet i det denna forskning undersökt med hur målstyrning uppfattas av medarbetarna. Jag har dock inte dragit mitt arbete så långt till att se till om det sociala ursprunget påverkar upplevelsorna hos medarbetarna. Men jag vill ändå belysa faktumet att medarbetare upplever samma sak på olika sätt och därmed blir motiverade och engagerade av olika påverkansfaktorer.

Wolvén påpekar att alla är olika och befinner sig på olika utvecklingsnivåer i livet. Därav föredrar vi som individer olika sorters organisationsstruktur och arbetsuppgifter utifrån vad dessa innebär i olikheter i ansvar och kulturella skillnader på den arbetsplats vi befinner oss.⁶⁴ Det här påverkar så klart det jag kommer fram till i detta arbete, då mycket beror på vilka personer jag valt att samtala med. Hade urvalet av medarbetare varit annorlunda hade jag säkerligen kommit fram till andra slutsatser, då de haft andra åsikter utifrån den person de är. Men vad är det då som påverkar våra olikheter? I den forskning som Österlind gjorde i skolvärlden kom hon fram till att det sociala ursprunget påverkar elevernas uppfattning av eget arbete. Hon har diskuterat en hel del om vad det är som påverkar varför vi är de vi är i vår personlighet. Kortfattat konstaterar hon att det som påverkar är våra uppväxtvillkor, vårt förflutna och de omständigheter vi lever i. Det finns speciell tyngdpunkt i de erfarenheter vi har sedan tidigare eftersom det påverkar vad vi är med om senare och hur vi upplever detta och formar vår framtid.⁶⁵ Allt det här ser jag alltså som en stor påverkansfaktor till vad vi ser som motiverande och vad som engagerar medarbetare. Resultatet, såsom jag ser det, blir alltså att det här är en extremt komplex värld, eftersom det inte finns den ena som är den andre lik i vår omvärld och därav inte i en organisation heller. Det går alltså inte att komma fram till något enkelt svar här, istället får jag se det som att skapa en förståelse i det hela hur detta är. Allt enligt det hermeneutiska synsätt jag gått in i arbete med.

⁶³ Österlind Eva, (1998), *Disciplinering via frihet, elevers planering av sitt eget arbete*, Department of Education, Uppsala Universitet

⁶⁴ Wolvén Lars-Erik, (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Studentlitteratur

⁶⁵ Österlind Eva, (1998)

3.3.3 Samspelet mellan medarbetare och förtroendevalda

En fallgrop med målstyrningen kan, så som jag påpekat tidigare, vara att målen ser olika ut på olika nivåer, det är alltså viktigt att de mål som de förtroendevalda fastställer är väl förankrade i verkligheten så att denna svårighet kan övervinnas. Brolin anser att det är viktigt att få målen som formuleras på olika nivåer att hänga ihop. Han menar att detta kan underlättas om alla engageras i målarbetet, samt att det måste finnas en levande dialog mellan dessa nivåer för att göra detta arbete lättare. Detta innebär att det är viktigt att sträva efter en spridning av ansvar och befogenheter inom organisationen.⁶⁶

Klara och verklighetsförankrade mål är alltså viktigt för att få målstyrningen att fungera inom kommunala verksamheter, men det krävs ytterligare ett steg för att det ska fungera väl. Brolin pekar också på att verksamheten måste styras på ett sätt så att det går att förverkliga målen. Han anser att detta kan göras genom att arbeta fram bland annat prestationskrav och förhållningssätt till medarbetarna samtidigt som han påpekar att det även är viktigt att rätt system och verktyg erbjuds⁶⁷.

Thylefors diskuterar att politiker kan ses som lekmän i en kommunal verksamhet då de ofta befinner sig på distans från den vardagliga verksamheten och många anser därför att de inte har tillräckligt med kunskap om verksamheten. Det här bidrar enligt henne till att det ligger en grund för skillnad i lojaliteten bland de människor som är kontakt i verksamheten i motsats mot vad de professionella utförarna i form av medarbetarna har. Samtidigt har dessa medarbetare ramar att hålla sig till som kan begränsa den professionella kunskap de vill agera utifrån och som krockar och går emot den vilja människan som är i kontakt med verksamheten har. Thylefors anser att detta kan bidra till en inre konflikt för medarbetarna, då målet samtidigt kan vara att tillgodose de behov som finns.⁶⁸

Thylefors menar också att det finns risk för andra konflikter. Den intressekonflikt som kan uppstå inom kommunala verksamheter med målstyrning kan också synas i förhållandet förtroendevald och anställd. Hon har sett att det ofta uppstår kollisioner mellan det politiska tänkandet och arbetslivsfilosofin då dessa har olika intressen som grundas på det perspektiv de ser sin verklighet utifrån. Lika ofta uppstår inte denna motsättning mellan politiker och

⁶⁶ Brolin, (1992)

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Thylefors, (2004)

ledning inom förvaltningar. Detta kan enligt Thylefors förklaras med att ledningen har ett starkare samband med det politiska tänkandet i sina arbetsuppgifter än de som finns längre ner i hierarkin i organisationen. Hon påpekar att de kollisioner som uppstår ofta beror på okunnighet om varandras roller, här finns oklarheter från båda håll där politiker kan vara okunniga om vad de anställda utför i verksamheten och vilken roll just de har. Samtidigt kan personalen vara okunnig om de politiska spelreglerna och processerna.⁶⁹

⁶⁹ Thylefors, (2004)

4. Empiriskt material

I det här kapitlet framställs det först i korthet hur Söderhamns kommun i stort är organiserad och hur målstyrningen fungerar där samt hur den enhet, Hemtjänst Söder, som studerats arbetar med sin styrning. Därefter visas en sammanfattning från de tankar några medarbetare förmedlat vid ett samtalstillfälle runt den styrning de utsätts för. Urvalet av det som presenteras från samtalstillfället är de diskussioner som känns relevanta utifrån arbetets syfte och frågeställningar. Om ingen annan källa anges i avsnitt 4.2 (Medarbetarnas tankar) kommer informationen från besöket vid diskussionstillfället med de utvalda medarbetarna.

4.1 Målstyrning inom Söderhamns kommun

4.1.1 Söderhamns kommun

Söderhamn är en kustkommun i Hälsingland, med nästan 26.000 invånare. Verksamheten inom kommunen är en organisation av förtroendevalda politiker och anställda inom åtta olika förvaltningar. Det är politikerna som via kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nio olika nämnder leder kommunen. Nämnderna har till uppgift att besluta i frågor som rör sitt eget område, och de som sedan sköter den löpande och dagliga verksamheten är den förvaltning som är kopplad till respektive nämnd. Den nämnd som den enhet som studerats i detta arbete är verksam inom omvårdnadsnämnden, vilken har ungefär 900 anställda.⁷⁰

Det som i grunden är ett verktyg att styra och leda den kommunala verksamheten i Söderhamn är budgetdokumentet, i vilket det finns inriktningsmål och uppdrag beskrivna som ska omsättas i praktiken. Från och med 2008 använder kommunen sig av en fyraårsbudget som kommer att följa mandatperioderna i syfte att få en långsiktig planering.⁷¹ Det finns inget tydligt uttryckt i det material jag studerat angående kommunens styrmodell som säger att de använder sig av målstyrning. Det är istället den sammanfattande bild, som även sammanställs i kommande avsnitt, av hur de agerar som fått mig att inse att det är målstyrning som används i den verksamhet de bedriver.

⁷⁰ <http://www.soderhamn.se>

⁷¹ Ibid

Budgetdokumentet är framarbetat utifrån den vision kommunen har, ”Vision 2012 Öppna Söderhamn – något att längta till” och sju strategier som finns kopplade till denna. Visionen och strategierna är framtagna av många söderhamnsbors arbete, där ungefär 250 personer från alla delar av samhället deltagit i visionsgrupper, analysgrupper och andra samlingar. Visionen och strategierna kan ses som en sammanfattning av kundernas behov och önskemål i nedanstående figur, och målet är, som det visas, att få nöjda kunder.⁷²



Figur 2: Fyra huvudprocesser (www.soderhamn.se)

För att kunna nå målet att få nöjda kunder genom att nå kundernas behov och önskemål har kommunen valt att arbeta med de fyra huvudprocesserna som syns i figur 2 här ovanför. Huvudprocesserna är; tillhandahålla omsorgstjänster, möjliggöra lärande och utveckling av individer, utveckla förutsättningar för en bra livsmiljö samt skapa förutsättningar för arbete och tillväxt.⁷³

För varje huvudprocess har ett antal inriktningsmål arbetats fram, det finns elva stycken framtagna för åren 2008 - 2011. För varje inriktningsmål finns ett handlingsprogram, vilket är en kommunövergripande arbetsform, där kommunens nämnder samverkar och tillsammans lägger upp taktiken för att nå inriktningsmålen. Varje nämnd kan omfattas av ett eller flera av handlingsprogrammen. Nästa steg är att dessa handlingsprogram bryts ner i respektive nämnds verksamhetsplan och blir konkreta beskrivningar på hur de planerar att genomföra det kommande året med de resurser de bli tilldelade.⁷⁴

⁷² <http://www.soderhamn.se>

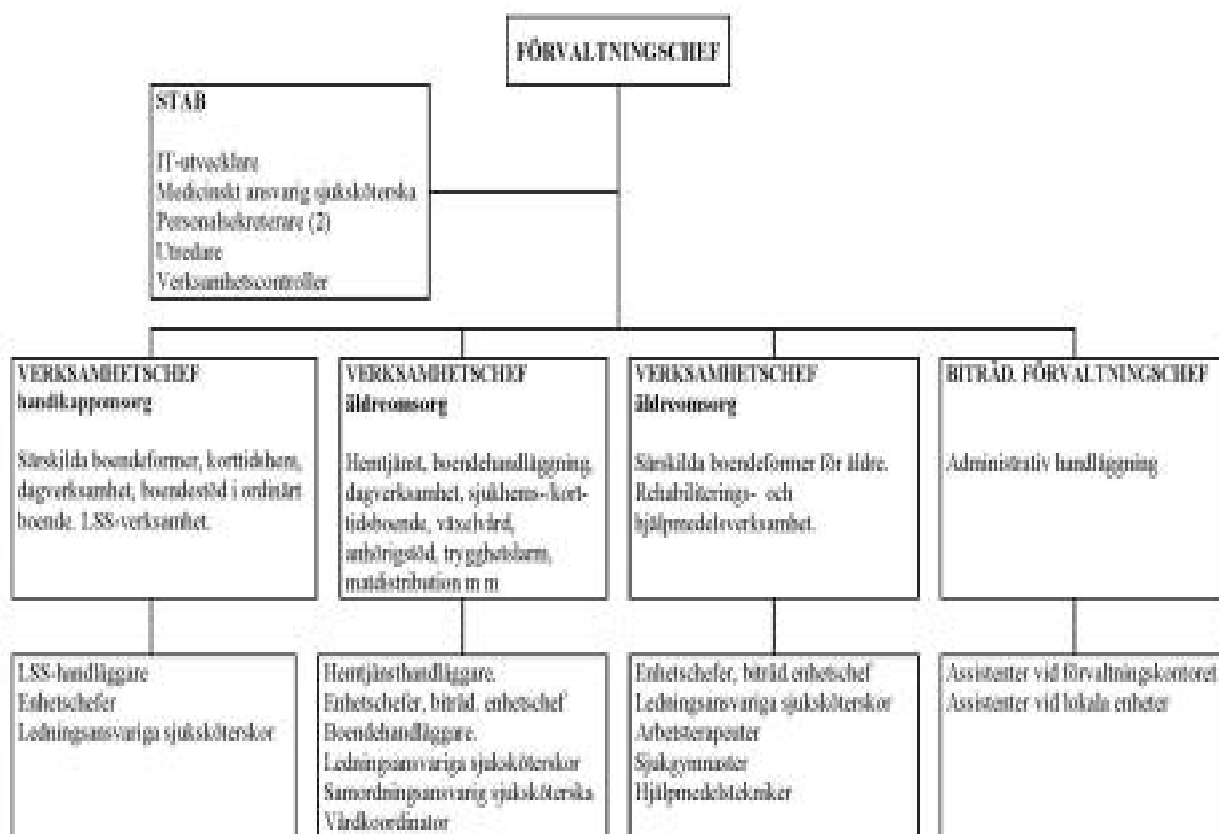
⁷³ Ibid

⁷⁴ Ibid

En verksamhetsberättelse görs årligen inom nämnderna vilket ses som en del av deras uppföljningsarbeten, det som följs upp sker utifrån de inriktningar och mål som finns uppsatta.⁷⁵

4.1.2 Omvårdnadsförvaltningen

Utifrån omvårdnadsnämndens politiska ansvarsområde ansvarar förvaltningen för omsorgen om äldre människor och människor med psykiska eller fysiska funktionshinder inom kommunen. Förvaltningen är sedan våren 2006 organiserad så som nedanstående figur 3 beskriver⁷⁶;



Figur 3: Organisationsschema omvårdnadsförvaltningen, Söderhamns Kommun, (www.soderhamn.se)

Det verksamhetsområde detta arbete berör finns på en enhet inom omsorgen om äldre människor med hemtjänst, enheten kallas Hemtjänst Söder.

⁷⁵ Monica, verksamhetschef omvårdnadsförvaltningen, intervju 2010-01-04, Söderhamns Kommun

⁷⁶ <http://www.soderhamn.se>

Som det finns beskrivet tidigare arbetar omvårdnadsförvaltningen utifrån omvårdnadsnämndens politiska ansvarsområden, vilka är⁷⁷;

- Omsorg om äldre människor
- Omsorg om människor med psykiska eller fysiska funktionshinder
- Viss kommunal hälso- och sjukvård

Nämnden gör årligen den verksamhetsplan som beskrivs i föregående avsnitt, där de redogör för den verksamhet de planerar att genomföra under det kommande året vilka vilar på de ansvarsområden man har. Nämnden har även arbetat fram ett eget måldokument, vilket innehåller en vision, inriktningsmål och de mål man avser arbeta med under tidsperioden 2008 – 2011. I båda dessa dokument lyfts det speciellt fram att nämnden satsar på kvalitets- och kompetensutveckling inom vård och omsorg samt en allmän utveckling av verksamheten.⁷⁸

Utifrån nämndens verksamhetsplan och måldokumentet för 2008 - 2011 arbetar sedan förvaltningen fram en slags verksamhetsplan som utgörs av en rad aktiviteter för att grovt planera hur den löpande verksamheten ska bedrivas under året. Dessa aktiviteter arbetas årligen fram av verksamhetscheferna, enhetscheferna, de ledningsansvariga sjuksköterskorna samt handläggarna.⁷⁹ Förvaltningen, liksom nämnden, framhåller att de ständigt vill förbättra kvaliteten i sin verksamhet, men de påpekar också att organisationen ska präglas av gott bemötande.⁸⁰

Mycket av det som planeras i aktiviteterna är sådant som utgår från den uppföljning av verksamheten som görs inom förvaltningen. En del av denna uppföljning är den som görs årligen på var och en av enheterna av verksamhetschefen tillsammans med enhetschefen och handläggaren. Denna uppföljning har även till syfte att ligga till grund för den uppföljningsrapport som kallas internkontrollplanen och som sammanställs till nämnden, men även för att se vad enheten själv behöver arbeta med för att bli effektivare och uppnå bättre kvalitet. Internkontrollrapporten har ett innehåll som är förutbestämt vad som ska mätas av

⁷⁷ <http://www.soderhamn.se>

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ Monica, verksamhetschef omvårdnadsförvaltningen, intervju 2010-01-04

⁸⁰ <http://www.soderhamn.se>

nämnden och har till stor del återkommande mätningar under flera år av samma sak för att kunna se hur trender inom vissa områden utvecklas. Det är inte bara den årliga uppföljningen som görs och som ligger till grund för mycket i förvaltningens aktivitetsplanering, en rad olika enkätuppföljningar görs också. Dessa enkäter kan vara både återkommande med olika tidsintervaller eller engångsmätningar.⁸¹

Förvaltningen har även blivit certifierade enligt den internationella standarden för kvalitetsutveckling - Investor in People (IIP).⁸² Standarden mäter en rad olika faktorer som ser till hur organisationen arbetar med att förbättra sitt resultat genom att utveckla medarbetarna. Det finns inga krav på hur man uppnår de mål som finns uppsatta inom IIP. Kravet är bara att man når dit, vilket betyder att organisationen inte behöver välja ett visst sätt att styra utan kan själva välja hur man vill arbeta med detta i sin egen verksamhet.⁸³ Omvårdnadsförvaltningen i Söderhamn var den första i Sverige inom den här sortens verksamhetsområde som blev certifierade. Redan år 2003 blev en enhet inom förvaltningen certifierade, efter detta blev någon till enhet intresserade och lyckades även de med certifieringen. 2006 kom steget att hela förvaltningen, och därmed samtliga enheter, fick sitt certifikat. En uppföljning för få hela förvaltningen att bli omcertifierade gjordes under inledningen av det här arbetets gång.⁸⁴

IIP har inneburit att förvaltningen blivit mer medveten om var det har behövts läggas ner mer tid och energi för att få saker att fungera på ett bättre sätt än tidigare. Detta har synliggjorts genom en så kallad gapanalys, vilket innebär att man ser till hur det kan fungera på ett bra sätt kontra hur det fungerar nu och där målet är att ”stänga” gapet däremellan. IIP har också förbättrat den röda tråd förvaltningen vill ska finnas genom hela organisationen när det gäller verksamhetstänkandet – det högsta chefen säger ska gå hela vägen ner och nerifrån och upp. Samma tänk ska genomsyra hela organisationen, det förvaltningschefen säger ska alla medarbetare säga samma sak om när det gäller hur verksamheten fungerar. För att få arbetet att fungera har representanter från hela organisationen funnits med i olika grupper, vilka sedan haft i uppdrag att förmedla arbetssättet ut i verksamheten. Budskapet har hela tiden varit att IIP ska vara en naturlig del av organisationen, det ska inte tänkas att det medvetet arbetas på det här sättet.⁸⁵ Ju mer jag studerat målstyrning och ju mer jag blivit insatt i vad IIP

⁸¹ Monica, verksamhetschef omvårdnadsförvaltningen, intervju 2010-01-04

⁸² <http://www.soderhamn.se>

⁸³ <http://www.iipsverige.se/Introduktion.htm>

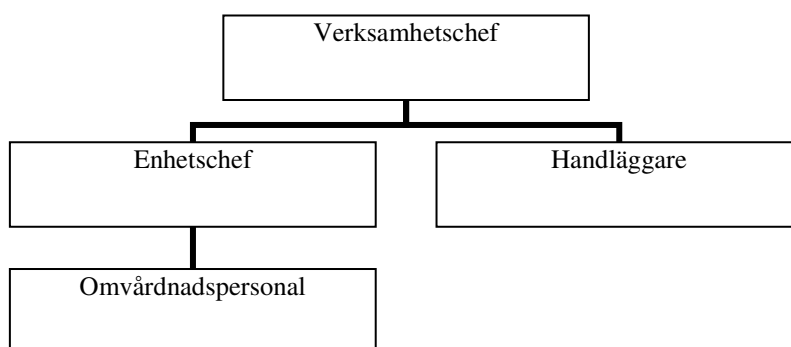
⁸⁴ Monica, verksamhetschef omvårdnadsförvaltningen, intervju 2010-01-04

⁸⁵ Ibid

är har jag förstått att IIP ger en bra grund för att arbeta effektivt med sin målstyrning. Jag kopplar samman de påståenden om styrformens positiva effekter då medarbetare ska finnas med i arbetet med målen så att de får en medvetenhet om dem till vad meningen med IIP är.

4.1.3 Hemtjänst Söder

Hemtjänst Söder arbetar inom ett geografiskt område som finns i sydöstra delen av kommunen. Den verksamhet enheten arbetar med är att åka hem till personer som behöver omvårdnad i hemmet. Dessa personer har olika behov som kan utgöras av till exempel att ha ett trygghetslarm, tillsyn, personlig omvårdnad, hjälp med hemmets skötsel, matdistribution samt hjälp att värma denna mat och även medicindelning och enklare omläggning och skötsel av sår. Enheten har personalbemannat dagligen mellan 06.45 till 21.50.⁸⁶ Vid samtalstillfällena fanns 18 anställda förutom de verksamhetsansvariga, vilka utgörs av enhetschefen och handläggaren⁸⁷. Organisatoriskt kan ett schema ritas upp enligt figur 4;



Figur 4: Organisationsschema Hemtjänst Söder, Söderhamns Kommun (egen figur)

De två funktionerna enhetschef och handläggare arbetar parallellt med varandra som ett team och har båda verksamhetschefen på förvaltningen som sin närmsta chef. Handläggarens ansvar är att bedöma behoven hos dem som söker bistånd och beviljar eller avslår sedan dessa. Enhetschefen är arbetsledare för de 18 anställda som utgör omvårdnadspersonalen samt att denne har ansvar för att beviljade insatser utförs.⁸⁸

Antalet omvårdnadspersonal är något som ständigt förändras då den baseras på de beviljade insatser som ska utföras inom enheten. Personal som eventuellt blir övertalig på enheten kan

⁸⁶ Verksamhetsplan för Hemtjänst Söder 2009, (2008), Söderhamns Kommun

⁸⁷ Inger, enhetschef Hemtjänst Söder, intervju 2010-01-05, Söderhamns Kommun

⁸⁸ Verksamhetsplan för Hemtjänst Söder 2009, (2008)

få byta sitt tjänsteställe till en annan enhet inom förvaltningen. Kommunen har en egen personalpool som kallas för bemanningen, vilken Hemtjänst Söder utnyttjar vid kortvariga behov av ersättare eller extra resurser. Denna personalpool är verksam under en annan förvaltning inom kommunen och täcker upp för samtliga av kommunens verksamheter.⁸⁹

Verksamhetsstyrningen i Hemtjänst Söder fortsätter i den röda tråd som kan urskiljas i kommunens, nämndens och förvaltningens sätt att styra och som beskrivits i kapitlen ovanför. Planerna bryts ner steg för steg utifrån det den plan som finns på nivån ovanför.⁹⁰

Hemtjänst Söder arbetar alltså fram en egen verksamhetsplan som baseras på de aktiviteter förvaltningen tagit fram samt det enheten själva ser som viktigt utifrån sin egen uppföljning för att kunna utföra den verksamhet de har att anpassa sig till. Denna verksamhetsplan arbetar all omvårdnadspersonal, enhetschef samt handläggaren tillsammans fram årligen.⁹¹ Beskrivningarna i denna plan på hur verksamheten ska styras är nu nere på en detaljrik nivå där till exempel konkreta formuleringar finns på hur medarbetarna ska agera mot varandra och vårdtagarna. Även modeller som används för att planera dels arbetstiden för medarbetarna och dagsplaneringen ute i verksamheten beskrivs kort. Allt detta ska användas så att mål och syften som finns uppsatta av nämnden och aktiviteter planerade av förvaltningen ska kunna uppfyllas.⁹²

Hemtjänst Söder använder sig sedan år 2000 av arbetstidsmodellen FIA (Flexibelt Individuellt Arbetstidsschema) när det planeras hur respektive omvårdnadspersonals individuella arbetstid ska se ut⁹³. Modellen ger varje anställd möjlighet att välja sysselsättningsgrad samt en möjlighet att kunna påverka sina egna val av arbetstider⁹⁴.

För att kunna planera den verksamhet som utförs tar enheten sedan sommaren 2008 hjälp av planeringssystemet Laps Care⁹⁵. Systemet har som mål att på ett lätt sätt tillgodose behovet av rätt personal vid varje tidpunkt, arbetsuppgift och plats så att alla resurser ska användas på ett optimalt sätt för att få verksamheten så effektiv som möjligt. Genom att mata in vårdtagarens

⁸⁹ Inger, enhetschef Hemtjänst Söder, intervju 2010-01-05

⁹⁰ Monica, verksamhetschef omvårdnadsförvaltningen, intervju 2010-01-04

⁹¹ Inger, enhetschef Hemtjänst Söder, intervju 2010-01-05

⁹² Verksamhetsplan för Hemtjänst Söder 2009, (2008)

⁹³ Medarbetare, Hemtjänst Söder, intervju 2010-01-12, Söderhamns Kommun

⁹⁴ Verksamhetsplan för Hemtjänst Söder 2009, (2008)

⁹⁵ Ibid

behov och andra grundförutsättningar och de krav som dessa behov ställer på omvårdnadspersonalen tar systemet fram ett underlag som ger förslag på den optimala dagsplaneringen. Vidare kan rapportering göras när besöket gjorts där även eventuella avvikelser antecknas.⁹⁶

I planeringssystemet Laps Care tas även statistik ut på en rad olika faktorer varje månad. Denna statistik visar till exempel hur stor grad de olika enheterna inom hemtjänsten i kommunen utfört verksamheten utifrån det som planerats och hur mycket tid som lagts ner på de olika planerade insatserna. Tillsammans med denna statistik mäts även andra förhållanden inom de olika enheterna där en jämförelse dem emellan sammanställs i en statistikrapport. Enhetschefen på Hemtjänst Söder sätter varje månad upp denna rapport på en anslagstavla så att omvårdnadspersonalen själva kan följa upp hur deras arbete har utförts.⁹⁷

Under hela 2009 har Hemtjänst Söder jobbat mycket med att börja arbeta ur ett individanpassat förhållningssätt gentemot vårdtagarna. Medarbetarna har gått diverse utbildningar och arbetat tillsammans i olika grupper för att få en bra grund att arbeta utifrån.⁹⁸ Det individanpassade förhållningssättet betyder att det tänks utifrån vårdnadstagarna på ett individuellt plan istället för att utgå ifrån att ta för givet att alla vill göra lika och ha det på samma sätt, vilket var det sätt man jobbade på innan. Det har lagts både egna kommunala resurser och statliga pengar inom hela förvaltningen för att få igång det här arbetet, och syftet har dels varit att få mer nöjda vårdtagare men även att lyfta omvårdnadspersonalen och göra dem till nyckelpersoner i verksamheten.⁹⁹

⁹⁶ <http://www.tieto.se/default.asp?path=485;493;16113;1145;5013;35590>

⁹⁷ Inger, enhetschef Hemtjänst Söder, intervju 2010-01-05

⁹⁸ Medarbetare, Hemtjänst Söder, intervju 2010-01-12

⁹⁹ Monica, verksamhetschef omvårdnadsförvaltningen, intervju 2010-01-04

4.2 Medarbetarnas tankar

4.2.1 Inledning

En kylig dag i mitten av januari 2009 planerades det in några timmar då jag och ett antal medarbetare på Hemtjänst Söder skulle sitta ner och diskutera runt deras syn på det sätt de styrs utifrån i sitt arbete. Jag fick vid min ankomst reda på att det fanns tre medarbetare som kunde vara tillgängliga för mig under den här tiden. Vi träffades i deras samlingslokal som inryms i två små och ett lite större rum på ortens äldreboende. Vi samlades där i deras soffgrupp när samtliga hade kommit tillbaka från det arbete de varit ute på tidigare under dagen. En medarbetare dök upp ett tiotal minuter senare än vad vi bestämt och ursäktade sig att det dröjt på grund av väglaget under dagen.

Några dagar innan detta besök träffade jag enhetschefen i samma lokal, då hon bland annat visade mig runt och förklarade hur strukturen är upplagd för medarbetarna sett ur hennes perspektiv. Hon berättade även hur hon vill arbeta med att leda dem för att få dem att göra ett bra jobb. Det intryck jag fick med mig från det besöket var att hon har stort hjärta för ordning, reda, tydlighet och öppenhet i sitt ledarskap.

Som en start vid samtalstillfället med medarbetarna påtalar jag min uppfattning av enhetschefen för att känna av om hon visat den sida mot mig som hon har mot sina medarbetare. Och med detsamma kom våra diskussioner igång.

4.2.2 Planering av arbetet

Speciellt en av medarbetarna talar väldigt gott om den ordning och reda hon anser att enhetschefen arbetat fram på arbetsplatsen.

”Jag vill att det ska vara klart, redigt och tydligt för att jag ska kunna sköta mitt jobb.”

Att samtliga medarbetare inte tycker som hon är alla tre medvetna om, då de hört att det finns en del som uttrycker att all administration det innebär att upprätthålla detta skapar en stress. Men slutligen kommer alla tre ändå fram till att många trots allt ser att det i slutänden

resulterar till bättre kvalitet för vårdtagaren, då det nu för tiden finns tydliga instruktioner i det arbetsschema varje medarbetare får att ha med sig dagligen när de ska ut på sin tur. De visar mig hur instruktionerna klart och tydligt visar vilken vårdnadstagare de ska till, var den bor, vilken nyckel som ska tas med för att komma in till hemmet de ska besöka. Det finns även antecknat vad som ska utföras, hur många minuter varje insats ska ta samt om vårdnadstagaren har några speciella önskemål som kan uppfyllas inom ramen för det som de har rätt till.

Instruktionerna och planeringen bearbetas fram i planeringssystemet Laps Care, vilket har använts under ett och ett halvt år. Innan hade medarbetarna inte denna detaljerade planering med sig i sitt arbetsschema, och kunde lätt missa vad som skulle göras hos respektive vårdnadstagare. Samtidigt visste de inte heller riktigt hur länge det var planerat att de skulle göra sin insats i ett hem och hur lång tid det kunde ta hos nästa. Att komma in som vikarie på den tiden kan inte ha varit lätt kommer de fram till, då sådana oftast inte alls känner vårdnadstagarna och inte heller visste något hur det var tänkt att dagen skulle planeras.

”Det var ett evigt pusslande varje dag för att försöka lista ut detta, så att jag skulle hinna med allt under min arbetsdag, i alla fall i början när jag jobbade och när det blev nya vårdtagare.”

Att Laps Care inneburit en trygghet för medarbetarna att kunna utföra ett bra jobb gentemot vårdtagaren ser alla tre som positivt. De berättar också att det från högre håll kommit direktiv att kontinuiteten i vilka som utför insatserna hos vårdtagaren måste bli bättre, så att denne i slutänden får bättre vård, känner sig tryggare och blir nöjdare. För att bli bättre på detta har det införts ett system där varje medarbetare är kontaktman mot några vårdnadstagare. Tanken är att det är till sin kontaktman vårdnadstagaren ska vända sig om det finns frågor och önskemål. Planeringen i Laps Care har alltså även att ta hänsyn till att kontaktmännen ska ha sitt arbetsschema lagt i första hand hos sina vårdnadstagare.

En av medarbetarna påpekar efter ett tag att hon hade mer förväntningar på Laps Care när det gäller hur arbetsbördan fördelas mellan de som arbetar under samma arbetspass.

”Vissa sitter här inne före innan de egentligen ska vara klar ute hos pensionärerna, medan andra stressar och kommer hit sent eftersom de knappt hinner med det de ska utföra under dagen.”

Det här har inte de andra två tänkt så mycket på. De får då förklarat för sig att hon lagt märke till att vissa kan ha ett flertal tidskrävande insatser såsom städning och duschning inbokade under en och samma dag, medan andra knappt har någon. På en gång reagerar de andra två och påpekar att så här får det ju inte vara, det här måste de kolla upp och säga ifrån. Sen lugnar de ner sig och kommer på att Laps Care ska uppdateras snart och hoppas att den versionen ska kunna planera detta bättre. Annars kommer de överrens om att de måste påpeka detta för sin enhetschef, och hoppas att det går att rätta till.

4.2.3 Arbetstidsmodellen FIA

Den dagsplanering Laps Care arbetar fram beror bland annat på de uppgifter som finns angivna beträffande vårdtagarnas behov. Systemet ska också ta hänsyn till den kontinuitet för vårdtagarna som eftersträvas och styrs därför också utifrån vilken personal som finns i arbete under aktuell dag. Vilka personer detta består av varje dag är planerat efter den arbetstidsmodell förvaltningen valt att ha och som kallas FIA.

Den här arbetstidsmodellen har Hemtjänst Söder arbetat utifrån sedan hösten 2000, och alla tre som jag samtalar med skulle inte vilja gå tillbaka till den modell som användes innan. Den gamla modellen gick ut på ett rullande femveckorsschema med fasta tider för var och en under dessa veckor, vilka återkom vid samma tidpunkt under nästa femveckorsperiod. I och med FIA får medarbetarna vara med och styra själva hur mycket och när de vill arbeta, vilket de inte kunde göra innan. Tanken med modellen från början berättar de var att alla ska ha en möjlighet att få arbeta i vilken omfattning de vill, det vill säga heltid eller deltid, och när de vill utföra sitt arbete.

”Jag kan tänka mig att arbeta mycket helger, medan jag vet att andra vill arbeta vardagar och ha sin lediga tid under helgerna.”

Under de år FIA funnits på enheten har det blivit svårare och svårare att planera sin arbetstid så som man själv vill upplever medarbetarna, det är inte lika fritt nu längre som det var från

början. Så som det ser ut för tillfället måste de arbeta varannan helg och visst antal kvällar i veckan. Allt tre tror att denna inskränkning i friheten beror på att det i grunden måste planeras utifrån det underlag i form av antal vårdtagare och de insatser de blivit beviljade. Antalet vårdtagare har minskat och därmed har personalstyrkan också blivit mindre och därav är det svårare att göra schemalaggningen så fri som den var från början diskuterar de. Det känns tufft efter att ha vant sig vid en tid av betydligt mycket mer valfrihet och att sedan börja bli mer och mer styrd tycker samtliga jag träffade.

Det uppkommer även diskussioner omkring hur själva rutinen ser ut när schemat ska läggas. När jag anländer till samlingslokalen sitter det en person vid en dator som jag frågar om hon ska delta i vårt samtal. Men nej, hon är bara på jobbet under sin lediga tid en sväng och lägger in sitt schema i datorn förklarar hon.

”Man är ofta här på sin lediga tid och lägger in sitt schema och så.”

Alla tre bekräftar att detta är något som görs ofta och känner sig inte tillfreds med det, samtidigt ifrågasätter de varför de ska utföra det som hör till arbetet på sin fritid utan betalning egentligen. De tycker att det har blivit mer tidsödande med schemalaggningen ju mer styrda de blir i hur de ska arbeta.

”All tid vi lägger ner på att planera vår egen tid, den får vi aldrig igen på slutet – det blir aldrig så som man vill ha det...”

Arbetsstidsmodellen FIA är uppbyggd runt ett poängsystem, där alla dagar och tider är värda olika poäng. Poängen samlas i en personlig timbank och får någon ihop mer poäng än den har som grund utifrån den omfattning som valts från början får personen ihop så kallad mertid. Tanken är att medarbetarna själva kan välja hur de vill ta ut mertiden, i ledig tid eller pengar. Vid införandet av FIA kommer de ihåg att ledningen framhöll att modellen skulle innebära en stor frihet. Som exempel visade de att den som ville kunde arbeta mestadels helger och nästan inga vardagar och vice versa. Ledningen menade att medarbetarna på så vis kunde få ihop sin grundpoäng på ett snabbt sätt eftersom helger är värda mer poängmässigt. Att få ihop mertid är inte så svårt poängterar de jag samtalar med, men att sedan kunna välja hur de vill ta ut den kan vara svårare. Under julen som nyss varit vid diskussionstillfället fanns det mindre behov av insatser ute hos vårdtagarna eftersom vissa av dem reser iväg till släktingar och vänner.

Detta innebar att det fanns medarbetare som inte kunde få ihop arbetstid som täckte den sysselsättningsgrad de arbetar utifrån. Det här medförde att några måste ta ut tid från sin timbank för att få ihop full tid.

”Det man jobbar ihop i mertid under helgerna får man oftast ut inte ut i pengar, utan i tid istället.”

4.2.4 Ansvar och påverkan

Mitt i vårt samtal avbryts vi av den larmtelefon som ligger på bordet. Det är en vårdtagare som tryckt på sitt larm, som finns i ett band runt halsen, då denne ramlat omkull och behöver hjälp att komma upp. Tillsammans funderar de på vilka som finns ute i verksamheten och arbetar för tillfället. Eftersom det finns tre medarbetare som sitter och diskuterar med mig kommer de fram till att det bara är en medarbetare som är verksam hos vårdtagarna för tillfället. De kommer överrens om att ta kontakt med denne och se om hon kan åka till den vårdtagare som kontaktat jouren. Efter några försök att få kontakt via mobiltelefon ger de upp och går istället iväg och pratar med sin enhetschef vilken till slut blir den som får åka iväg.

”Våran chef är ute och jobbar ibland, eller ibland.... hon är ute rätt ofta.”

Att de är glada över att ha just den enhetschef de har råder det inget tvivel om. De anser att den lyhördhet och tillgänglighet hon frambringar är betydelsefull för att de som medarbetare ska fungera bra och må bra på arbetet. När jag ställer frågan om delegering, och om enhetschefen gör detta på en rimlig nivå blir alla tre fundersamma, de har aldrig tänkt på det kommer de fram till. Sedan resonerar de tillsammans fram att det känns som att de inte blir tilldelade varken för mycket eller för lite av det som de känner sig kunna och vilja utföra och bestämma över i sina egna arbeten.

*”Vi sköter väl det mesta som vi ska och kan, och känner en trygghet i att enhetschefen är den som **måste** backa upp i vissa frågor.”*

Vid de årliga medarbetarsamtalen mellan varje medarbetare och enhetschefen diskuteras det om året som gått samtidigt som det görs en individuell utvecklingsplan för framtiden. Medarbetarna säger att de har stor frihet i att visa hur de vill utvecklas, och lämna förslag på

aktiviteter som utvecklar dem i den riktning de själva vill inom sitt arbete. De upplever att de får bra gehör på sina egna önskemål när det gäller detta och att de har en bra kontakt med sin närmsta chef, vilken är enhetschefen.

De tre medarbetarna uttrycker däremot en känsla av ett större glapp i kontakten med de chefer som finns ovanför enhetschefen i hierarkin. De berättar att verksamhetschefen kommer ut till dem ibland, och att enhetschefen är snabb med att bjuda in både de högre upp i organisationen och politikerna men även externa personer när det är något speciellt. Men de avslöjar att de har dålig koll på vem som är vem och vilka roller olika personer har i organisationen. Att de högre cheferna och politikerna däremot vet vilka de i Hemtjänst Söder är tror de bestämt, eftersom de visat upp sin verksamhet i en rad sammanhang inom kommunen.

”Vi har varit inbjudna till när de hade värsta stormötet i Rådhuset en gång.”

Hemtjänst Söders medarbetare har under de senaste tolv månaderna bland annat varit inbjudna till ett nämndsmöte för omvårdnadsnämnden. Där fick de bland annat berätta om sin verksamhet och hur de arbetat för att komma dit de är idag när det gäller bra uppföljningssiffror och gott rykte inom kommunens hemtjänstverksamhet. De har även visat hur de arbetar vid de ”goda-exempel-dagar” som anordnas årligen av förvaltningen. Dessa dagar är till för medarbetare, ledning och politiker, där syftet är att dela med sig av allt det bra som görs inom verksamheten. Hemtjänst Söder hade vid detta tillfälle fokuserat på att visa hur de arbetar med det individuella förhållningssättet på både ett allvarsamt sätt, men även genom spex och sånger. När de berättar för mig om detta lyser de upp och jag kan se att de är enormt nöjda över det arbete de lagt ner på att få sprida sina idéer vidare till alla inom verksamheten.

Jag ställer frågan om de tycker att de kan vara med och påverka i organisationen och om de tror att det finns en vilja att medarbetarna ska vara med och påverka. Efter lite diskussioner medarbetarna sinsemellan kommer de fram till att det är svårt att se hur de skulle kunna påverka någon annan än enhetschefen.

”Vi försöker nog påverka, men det är svårt. Det skulle vara om vi alla gick ihop om det var något, men att påverka själv... det går ju inte, nej!”

Ännu en gång ringer jourtelefonen. Den här gången finns det inget annat sätt att lösa situationen på än att två av de medarbetare jag sitter och diskuterar med måste åka iväg en kort stund för att hjälpa den person som larmat från sitt hem. Genast avbryts vi i diskussionerna kring påverkan och efter en stund övergår vi till samtal om den arbetsmiljö medarbetarna ska utföra sitt arbete i.

4.2.5 Arbetsmiljö

Den medarbetare jag sitter kvar med är den jag inleder diskussionerna om deras arbetsmiljö. Hon konstaterar att utvecklingen av hjälpmedel inom omvårdnad varit bra sedan en tid tillbaka. Det som kan vara besvärligare är att den miljö de arbetar i är hemma hos vårdtagarna själva. Där ute i alla hem är det inte alltid det är tillfreds för att hjälpmedlen ska kunna användas på bästa sätt, det kan vara allt från trappsteg och trösklar till trånga toalett- och duschutrymmen. Men att ett arbete inom hemtjänsten nu för tiden är tunga lyft och obekväma arbetsställningar med onda axlar och ryggar känner medarbetaren inte mycket av.

Här kommer de två medarbetare som åkt iväg till den som larmat tillbaka och en av dem sätter sig vid ett skrivbord lite på sidan om för att rapportera det som hänt i det system som finns avsett för detta. Vi fortsätter under tiden tillsammans diskussionerna kring arbetsmiljön.

I förebyggande syfte finns det beslutat att medarbetarna får ha en friskvårdstimme varje vecka när verksamheten tillåter att de kan utnyttja den. Det är upp till medarbetarna själva att göra något under den tiden, vilket till exempel kan vara en promenad eller att gå till det gym som finns i anslutning till de lokaler de har sin grupplokal i. Den här timmen finns inte inplanerad i medarbetarnas scheman, och som det ser ut för tillfället så är det inte någon som utnyttjar den eftersom det upplevs att det inte finns tid över till det.

”Förut var enhetschefen mer pådrivare att vi skulle utnyttja friskvårdstimmen, men nu har det varit tyst om det ett längre tag.”

Medarbetarna har också blivit erbjudna att gå en så kallad ryggskola hos en sjukgymnast i Söderhamn. Det är tyvärr inte så många som gått den, vilket det konstateras antagligen beror på att medarbetarna fick delta i den på sin fritid. Varje medarbetare får även en summa pengar varje år som de får använda till friskvårdsaktiviteter på sin fritid till. Dessa pengar kan till

exempel användas för att köpa badkort så man kan simma, eller att gå på massage alternativt gym. Den här så kallade friskvårdspengen är något som många av dem som arbetar i Hemtjänst Söder verkar utnyttja efter vad dem jag samtalar med hört från sina arbetskamrater.

”Vi skulle försöka få till friskvårdstimmen och utnyttja den mer... den är ju bra!”

När vi kommer in på samtal angående den sociala arbetsmiljön finns det negativa bitar som lyfts fram, här nämns bland annat den tidspress som uppkommit och blivit en belastning i och med att allt ska bli mer och mer effektivt.

”Jag brukar åka hit till 30 minuter innan jag börjar enligt mitt schema för att i lugn och ro kunna gå igenom mitt schema och se vad det är jag ska göra under dagen, plocka nycklar och sedan hinna med några ord med mina arbetskamrater.”

Att ha en stund på morgonen inne i grupplokalen tillsammans med sina medarbetare är efterlängtad av alla de jag träffat på Hemtjänst Söder vid de besök jag gjort hos dem under arbetets gång. De saknar att inte ha en planerad rapporteringstid varje morgon med varandra för att vara uppdaterade över vad som är aktuellt främst vad gäller vårdtagarna, men även när det gäller annat som händer i verksamheten. De här samtalen får de som det ser ut idag ta under lunchen, som de förhoppningsvis hinner komma in till och ha tillsammans med de andra. De anser att det är viktigt att de får de här samtalstillfällena dels för sin egen skull, men främst för vårdtagarnas skull så att de i slutänden blir behandlade utifrån den situation som råder för tillfället för dem.

”Det känns tråkigt att man ska göra mycket på sin lediga tid för att må bra på jobbet och få det att fungera på bästa sätt...”

När vi är inne på diskussionen om vårdtagarna och deras situation ser jag till att leda in samtalet på det individuella förhållningssätt medarbetarna ska arbeta utifrån.

4.2.6 Individanpassat förhållningssätt

Samtliga medarbetare har deltagit i en rad olika utbildningar under året som gått, samt arbetat i olika samtalsgrupper tillsammans med sina arbetskamrater för att komma igång med det

individ Anpassade arbetssättet. Alla tre tycker att det handlat mycket om sunt förnuft när det gått igenom vad arbetssättet innebär och hur de ska agera ute i verksamheten utifrån det. De tycker också att det här arbetssättet är något som absolut är bra för vårdtagarna, då det underlättar för dem att få saker och ting utförda på det sätt de själv önskar.

”Tanken med att arbeta ur ett individanpassat förhållningssätt är väldigt bra, men man ska ju kunna utföra det också!”

Vad medarbetarna däremot är rädda för är att det här inte kommer att kunna genomföras på bästa sätt. De tycker att alla tankar om effektivisering i allt de gör har medfört att det inte finns tid över för medarbetarna att kunna arbeta på det här sättet fullt ut. De tycker att detta är synd, eftersom de både tror på idén och är nöjda med den utbildning de fått inom området.

”Det är synd om det skulle bli bortkastade pengar att vi fått gå utbildningar, om det visar sig att vi inte kommer att hinna med att arbeta så här.”

En arbetsuppgift de sett som förändras under en kort tid tillbaka sett, är de så kallade tillsynsbesöken som vissa vårdtagare är beviljade som insats utifrån sitt vårdbehov. Det handlar om ett besök då och då under en vecka och som varar cirka tio minuter i syfte att titta till vårdtagaren och se om denne mår bra. Samtidigt kan stunden tas tillvara för social samvaro med vårdtagaren där medarbetaren hinner sitta en stund och kanske dricka en kopp kaffe och prata om vad vardagliga saker. De här tillsynsbesöken förklarar de ska ersättas av ett telefonsamtal framöver, där det finns chans att höra efter hur vårdtagaren mår. De menar att det är väldigt många av vårdtagarna som uppskattar otroligt mycket att bara få se ett ansikte och veta att någon bryr sig om dem, eftersom många av dem ofta sitter ensamma och har dålig kontakt med omvärlden. Under diskussionen runt detta kommer en av medarbetarna på att de har skrivit i sin verksamhetsplan om vad de anser att tillsyn innebär. Jag överräcker deras verksamhetsplan som jag har med mig bland mina dokument och hon bläddrar snabbt fram till rätt sida där hon läser:

”Tillsyn innebär för oss på Hemtjänst Söder, se till att allt är okej och att vara social... Titta, vi har det ju här!!!”

När de kommit fram till att detta finns inskrivet i den verksamhetsplan de tillsammans arbetat fram blir de fundersamma. Att ta bort tillsynsbesöken måste vara helt att gå emot det individanpassade förhållningssättet, det blir som att gå tillbaka ett steg i arbetssättet än framåt diskuterar de sig fram till. De kommer överrens om att det här måste de ta upp vid det tillfälle då de ska göra sin nästa verksamhetsplanering.

”Det här går ju ut över pensionärerna, och i slutänden oss också som känner att vi nog inte gör ett bra jobb.”

4.2.7 Respons

Den dag jag träffade enhetschefen visade hon stolt upp ett A4-ark med statistik i form av ett tjugotal mätvärden för hemtjänsten i Söderhamns Kommun. Detta ark finns uppsatt i grupplokalen så att samtliga medarbetare kan följa hur deras eget och andras områden ligger till i de uppföljningssiffror som visas. Dessa siffror är framtagna för enhetscheferna, men inom Hemtjänst Söder vill enhetschefen föra dem vidare till samtliga medarbetare. Hon skriver ofta små meddelanden på arket med positiva kommentarer eftersom hennes område oftast har bra värden i det som mäts.

Att enhetschefen sätter upp denna statistik på en anslagstavla vet de beror på att hon vill visa hur duktiga de är inom Hemtjänst Söder, och på det viset ge medarbetarna respons på det arbete de utför. Hur siffrorna tas emot av medarbetarna upplever jag är väldigt olika, vissa talar gott om dem medan andra mer rycker på axlarna.

”Personligen peppar siffrorna inte, jag vet själv när jag haft bra dagar då jag gjort så gott jag kunnat och lite till.”

Medarbetarna anser att enhetschefen överlag är bra på att lägga fram kritik, både positiv och negativ. Samtidigt vet de att detta upplevs olika från all håll, vissa tycker att det är bra medan andra tycker att det känns sämre. Att få en stund i lugn och ro ensam med chefen och gå igenom vad som hänt under året vid medarbetarsamtalet tycker de tre jag samtalar med är bra. De upplever att tillfället är öppet för ett ”ge och ta-samtal” från båda håll, och att stunden ger möjlighet för reflektion och respons.

”Viktigast är att få responsen från de man går till, att någon säger - vad roligt att DU kommer.”

4.2.8 Investors In People

Förvaltningens certifiering i IIP var en av anledningarna till att de fångade mitt intresse att studera organisationen och deras verksamhetsstyrning. Därför ville jag se om det finns tankar om detta arbete hos medarbetarna och hur de känner att de varit inblandade i det. När jag nämner certifieringen och ställer frågan om något blivit annorlunda i deras vardagliga arbete blir det först tyst. Efter en liten stund säger en person att det finns ett diplom på väggen, och att det helt plötsligt kom upp där. Nästa person funderar sedan;

”Vad innebar det där nu egentligen...?”

Här får jag förtydliga lite vad certifieringen innebär, och då känner de igen sig lite bättre. De kommer ihåg att det varit med i många kurser under vissa perioder tillbaka i tiden, där det handlat om visioner och mål och hur de själva kan påverka dessa i kommunen. Kanske att det ingått i arbetet med att bli certifierade funderar de över, eller hade det med något annat att göra funderar de på i nästa stund. Hur som helst så anser de att de här utbildningstimmar varit bra, och tycker att de inte kan få för mycket av utbildning vad det än gäller inom arbetet.

”Vi har varit med på något vis, men inte varit medveten om att vi varit med i projektet kanske..?”

Jag konstaterar snabbt att medarbetarna inte verkar ha så mycket kännedom om vad IIP egentligen innebär och varför och hur de blivit certifierade. Därför bestämmer jag mig under samtalet att inte gå in på några djupare diskussioner om hur de tycker att det påverkat deras vardagliga arbete.

Jag väljer här att avrunda samtalet genom att inleda lite småprat med dem om den allmänna känslan de har för sitt arbete, vilket de till allra största del uttrycker i positiva ord. Sedan tackar jag för att de ställt upp att dela med dig sig av sina tankar till mig.

5. Analys och diskussion

I detta kapitel görs en analys av det som presenterats tidigare i arbetet samt att det förs en diskussion kring det analyserade. Teori och empiri jämförs för att se om det finns likheter eller skillnader inom dessa kapitel eller dem emellan.

Jag vill först och främst se till hur den beskrivning jag fått till mig hur målstyrningen är tänkt att fungera ända uppifrån de förtroendevalda och hela vägen ner till medarbetaren. Utifrån den bild kommunens hemsida ger och hur de ledningsansvariga jag samtalat med beskriver att styrmodellen används i kommunen anser jag att den stämmer väl överrens med den tolkning jag gjort av vad målstyrning är i avsnitt 3.2 (Målstyrning). Utifrån fakta på hemsidan har jag kommit fram till att de förtroendevalda i Söderhamns kommun tar ett övergripande ansvar och sätter mål på en övergripande nivå vilka sedan bryts ner hela vägen genom hierarkin ut till verksamheten¹⁰⁰. Verksamhetschefen förklarade vidare för mig att det finns en tanke att ha en röd tråd genom denna väg. Det finns sedan medarbetare med från alla plan och planerar och diskuterar fram mål och handlingsplaner inom den förvaltning och enhet jag valt att studera. De mål som finns preciseras och följs sedan upp och används efter analyser till att förbättra redan befintliga mål eller för att skapa nya.¹⁰¹

Efter detta konstaterande känner jag att det går att gå vidare och se till om de positiva och negativa effekter som finns omdiskuterade och som jag tagit upp under avsnitt 3.2.1 och 3.2.2 (positiva respektive negativa effekter med målstyrning) är något som medarbetarna känner av. Jag vill även titta på om det går att se ifall det som finns skrivet om medarbetarens roll i målstyrningen går att känna igen, och om medarbetaren upplever det så. Det är alltså det här jag vill analysera, och se om teori och empiri stämmer överrens och om det till och med finns nya infallsvinklar som medarbetarna tar upp som jag inte återfunnit i den teoretiska världen.

Helhetsupplevelsen jag fick under arbetet att diskutera med medarbetarna var att de trivs med det sätt de styrs på och att de upplever att de gör ett bra jobb utifrån de förutsättningar de jobbar utifrån. Utifrån en förenklad uppfattning så skulle jag kunna avklara det här kapitlet och säga att målstyrningen fungerar enligt vad teorin säger, samt att Söderhamns kommun medvetet har arbetat med att inte ramla ner i de fallgropar som finns när styrmodellen

¹⁰⁰ www.soderhamn.se

¹⁰¹ Monica, verksamhetschef omvårdnadsförvaltningen, intervju 2010-01-04

används. Men nu är inte sanningen riktigt sådan eftersom medarbetarna faktiskt har förmedlat tankar under samtalen som jag anser visar att de tycker att det finns utvecklingspotential inom den verksamhet de arbetar inom.

Om jag först ser till medarbetarens roll i en målstyrd organisation så nämner Lindvall i teorin att maktavståndet minskar i organisationen då rollen mellan chef och medarbetare utvecklats till en maktförskjutning neråt i hierarkin¹⁰². Medarbetarna jag samtalade med uttrycker här sin närhet till den närmsta chefen, men säger sedan att de inte har något grepp om nästa steg uppåt i hierarkin. De känner att de kan påverka på ett relativt enkelt sätt när det gäller sin egen roll i den egna verksamheten, men att ta steget och påverka i andra frågor och längre upp i hierarkin ser de som omöjligt. Det här tycker jag tyder på att medarbetarna inte upplever att maktavståndet minskat. Men jag vill utveckla detta och se det lite bredare och om man kan kalla det *bakom* deras förmedlade upplevelse. Både enhetschefen och medarbetarna berättar att de finns med i arbetet med att göra verksamhetsplanen för sin enhet, samt att de finns med i olika sammanhang och visar upp sin verksamhet. Det här anser jag är något som också påverkar inte bara de uppåt i verksamheten utan också de på samma nivå i hierarkin fast runt om på andra enheter. Jag får känslan av att vad medarbetarna uppfattar som makt och påverkan handlar om att orda om saker och ting och få som man vill den vägen. Jag tycker att det här tyder på att de inte uppfattar och förstår själva att de genom de arbeten som jag nyss nämnt också har en slags makt och påverkar vad som ska hända och utvecklas i verksamheten. Jag anser att det här skulle kunna förbättras på något vis. Medarbetarna skulle bli uppmärksammade på det här anser jag, så att de känner ännu mer av att de är viktiga i verksamheten och att de bidrar till den utveckling den haft och kommer att ha i framtiden.

Något som jag lyft fram mycket i teorikapitlet är vad bland annat Brolin, Pihlgren och Svensson diskuterar, samt vad jag uppmärksammat själv vid mitt förra examensarbete, angående den frihet för medarbetaren som målstyrningen innebär och allt vad det för med sig^{103, 104, 105}. Här uttrycker medarbetarna i samtalet att de vill ha den här friheten och att de ser fördelarna som den för med sig ända ut till vårdtagaren. De upplever däremot inte att de riktigt har all denna frihet. Medarbetarna anser att de blir motiverade och engagerade genom det ansvar de fått och även får mer av om de vill genom all kompetensutveckling de själva vill

¹⁰² Lindvall Jan, (2001)

¹⁰³ Brolin, (1992)

¹⁰⁴ Pihlgren Gunnar, Svensson Arne, (1994)

¹⁰⁵ Asplund Annika, Gustafsson Sandra, (2009)

ha. Men motivationen och engagemanget har, vad jag upplever att de förmedlar, sänkts en aning genom den åtstramning de anser uppstått i sin frihet under den senaste tiden bland annat i den arbetstidsmodell de använder sig av. Här kan jag se en koppling till det Pihlgren och Svensson nämner i teorin där de påpekar att målstyrning ska handla om att nå målen och inte hur man når dem håller¹⁰⁶. Även om jag förstår att det blir svårare och svårare att hålla sig borta från hur-frågan ju längre ner i verksamheten vi kommer, så tror jag att detaljstyrning uppifrån ska hållas borta så långt det går för att upplevelsen av frihet och de fördelar den för med sig ska finnas. De medarbetare jag diskuterade med hade i grunden en positiv inställning till den planering som de anser blivit bättre, bland annat genom planeringssystemet Laps Care, under den senaste tiden inom deras enhet. Att målstyrning förbättrar planeringen eftersom det skapas ett större intresse för den är något teorin frambringar. Samtidigt påpekas det att det finns tecken på att planeringen kan gå överstyr och stjäla tid av annat arbete.¹⁰⁷ Här ser jag något som stämmer överrens med vad medarbetarna upplever och vad teorierna säger. De anser att all planering tar alltför mycket tid, till och med att den inskränker på deras fritid. Vad jag kan se utöver det jag funnit i teorin är att de upplever att planering även skapar stress, då allt är planerat in i minsta minut under deras dag.

Stressen kan jag även se en sammankoppling till de tankar Thylefors har angående den inre konflikt medarbetarna kan uppleva då mål krockar med dels kunden vill ha men även med varandra då ett av målen i sig självt kan vara att ge kunden vad den vill ha¹⁰⁸. Jag tänker då främst på den aha-upplevelse medarbetarna fick under vår diskussion. De såg själva dessa paralleller i att det de varit med och skapat i sin verksamhetsplan där de anger vad de anser att tillsyn är för något och de mål de har att arbeta på ett individanpassat förhållningssätt och att allt detta krockar med vad de håller på och gör för några effektiviseringar genom all planering. Det här upplevde jag var en inre stress för dem då de brann för sitt arbete att få vårdtagarna att må bra samtidigt som de måste gå emot det de själva anser vara bra för dem.

Jag övergår nu till den kritik som Montin lyfter fram när det gäller att om det inte finns tillräckligt klara mål så vet inte medarbetarna vad de ska utföra och så vidare.¹⁰⁹ Detta är inte något som jag upplever att medarbetarna kände något av, de förmedlade inte alls någon förvirrad känsla över detta utan snarare tvärtom var de fullt medvetna om vad som gällde. Det

¹⁰⁶ Pihlgren Gunnar, Svensson Arne, (1994)

¹⁰⁷ Rombach Björn, (1991)

¹⁰⁸ Thylefors, (2004)

¹⁰⁹ Montin, (2002)

här tror jag att förvaltningens arbete med att bli certifierad enligt IIP har bidragit till en stor del. För att få certifieringen krävs det att medarbetarna ska vara insatta i verksamheten och veta vad som gäller hela vägen från beslut till verksamhet på fältet påpekade verksamhetschefen¹¹⁰. Vad jag mer anser har bidragit till detta är att kommunen arbetat med delmål och handlingsplaner. Det här stämmer väl överrens med vad Dahlsten, Styhre och Williander själva svarar är det bästa med att denna negativa effekt inte ska få fäste¹¹¹.

Som jag visat i teorikapitlet finns det även kritik som Rombach ger över hur det mäts i målstyrningen och att mätningen inte har effekt om de inte görs på ett bra sätt¹¹². Här kan jag först referera till vad ledningspersonalen förmedlade vi de samtal jag hade med dem, och det var att de upplevde mätmetoderna inom kommunen som positiva och effektiva. Men nu handlade ju detta arbete om vad medarbetarna upplever och där fanns det andra tankar. De kände varken eller när vi samtalade om de mått de får se varje månad. Här kan jag se utvecklingspotential att få medarbetarna att se dessa siffror med andra ögon så att även de blir påverkade av dem. För de är ju med och utvärderar på sitt sätt och utvecklar och förändrar mål samt skapar nya då de är verksamma i arbetet med att ta fram verksamhetsplanen. Det måste ju finnas en tanke att de mått som finns ska påverka hela vägen i den röda tråden av målen i organisationen. Varför inte lyssna av hos medarbetarna vad de anser ska mätas utifrån den syn de har när de gör verksamhetsplan och hur de kan utveckla processen med att ta fram denna.

¹¹⁰ Monica, verksamhetschef omvårdnadsförvaltningen, intervju 2010-01-04

¹¹¹ Dahlsten Fredrik, Styhre Alexander, Williander Mats, (2005)

¹¹² Rombach Björn, (1991)

6. Slutkommentarer

I det sista kapitlet finns några slutkommentarer över vad analysen och diskussionen kommer fram till för någon slutsats. Denna slutsats kan ses som övergripande tankar, framkomna ur medarbetarnas förmedlade tankar, över vad som kan tänkas göras för att målstyrning ska kunna fungera ännu bättre än vad den redan kan göra.

Det individanpassade arbetssättet som Hemtjänst Söder arbetar utifrån är något medarbetarna prisar. De påpekar att det är ett självklart sätt att arbeta utifrån och nämner att de måste försöka tänka själva hur de skulle vilja bli behandlad den dag de behöver den hjälp de idag ser till att ge. Medarbetarna vill även ha sin arbetstidsmodell FIA kvar då de ser stora fördelar med denna i och med den frihet den ger. De tycker även att planeringssystemet Laps Care i grund och botten är bra att utgå ifrån i planeringen av det dagliga arbetet. Men när det gäller alla dessa styrmedel som de arbetar under så ifrågasätter de om de verkligen kan utnyttja dem till fullo, kommer vi att ha tid är något de nämner flera gånger under samtals gång. Det jag kan konstatera utifrån de här tankarna som de förmedlat är att det är tre i sig bra styrmedel förvaltningen använder sig utav. Vad jag sett så ger planeringssystemet Laps Care kvalitet för vårdtagaren då det finns en bra struktur i vad som ska utföras och en beräkning i hur lång tid det ska ta så att rätt resurser läggs där de ska. Men om systemet, så som det utnyttjas idag, ger nackdelar i andra styrmedel som påverkar både vårdtagare och medarbetare måste det upprättas bättre balans mellan dessa tre komponenter. Vårdtagarna måste få mer utrymme än minutplanering för att känna att de behandlas utifrån det individanpassade förhållningssättet. Jag anser även att medarbetarna måste få tillbaka den frihet de upplevde att de blev lovade och även hade till en början när FIA igångsattes. Annars är det risk för att den kvalitet förvaltningen vill ha inte kan nås. Här finns det utvecklingspotential för förvaltningen att försöka hitta samband med de mål man satt, jag ser det utifrån tre synhåll; effektivisering, bra kvalitet för vårdtagarna och en tilltalande arbetsplats för medarbetarna.

För att utveckla medarbetarnas roll och därmed även få bättre kvalitet på det arbete som utförs inom förvaltningen krävs det att lyfta medarbetarna ännu mer än vad som redan gjorts. IIP-certifieringen är ett steg i rätt riktning anser jag, och målet att medarbetarna inte ska tänka på att de arbetar utifrån detta koncept är uppnått. Men jag konstaterar ändå att medarbetarna inte känner sig tillräckligt sedda i organisationen och att de behöver få ännu mer förståelse för helheten som de är med och påverkar genom deras dagliga arbete. Medarbetarna är helt enkelt

inte tillräckligt upplysta att de påverkar mer än vad de tror. Bara de fick vetskap om detta skulle det göra ett ännu större lyft i deras självförtroende som kommit en liten bit på vägen under de sista åren. Det medarbetarna tror påverkar uppåt och åt sidan i organisationen är genom ord och säga *hur de vill ha det* får jag känslan av. Vi har svårt att påverka säger de i ena minuten, medan de lyser upp när de får berätta vad de visat under goda-exempel-dagarna. Varför upplever de inte att de påverkar då, frågar jag mig? Förstår de kanske inte att även *hur de gör* påverkar.

Förvaltningen är noga med att ta fram statistik och utvärdera det som gjorts tillbaka i tiden genom olika mätetal. De här siffrorna är bra för ledningen att kunna arbeta vidare och utveckla verksamheten anser jag. Men hur ska förvaltningen förmedla den känsla medarbetarna uttrycker att de vill ha att de gjort ett bra jobb? Utifrån vad medarbetarna förmedlat räcker det inte att göra detta genom siffror och statistik, här gäller det istället för förvaltningen att hitta andra former att ge respons som lyfter medarbetaren. Att skapa en känsla av att vara välbehövd, att de gör ett bra arbete och att de är med och bidrar till vad förvaltningen vill stå för. Det medarbetarna i dagsläget uttrycker är att de bara gör jobbet för vårdtagarna, de förstår inte riktigt att de är viktiga för hela organisationen och att de bidrar till viktig kunskap om utveckling av verksamheten.

Källförteckning

Tryckta källor

Litteratur

- Arbnor I, Bjerke B, (1994), *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur
- Brolin B, (1992), *Ledning för att styra; nya styr- och ledningsformer inom kommunaltekniken*, Svenska kommunförbundet
- Brorström B, Haglund A, Solli R, (2005), *Förvaltningsekonomi*, Studentlitteratur
- Bryman A, (1997), *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur
- Ejvegård R, (2009), *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur
- Ely M m.fl., (1993), *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar*, Studentlitteratur
- Eriksson L T, Wiedersheim-Paul F, (2001), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi
- Gustavsson B, (2004), *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, Studentlitteratur
- Kvale S, Brinkmann S, (2009), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur
- Lindvall J, (2001), *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur
- Lundahl U, Skärvad P-H, (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur
- Montin S, (2002), *Moderna kommuner*, Liber Ekonomi
- Norén L, (1995), *Tolkande företagsekonomisk forskning*, Studentlitteratur
- Pihlgren G, Svensson A, (1994), *Målstyrning: 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet*, Liber
- Rombach B, (1991), *Det går inte att styra med mål*, Studentlitteratur
- Rubenowitz S, (2004), *Organisationspsykologi och ledarskap*, Studentlitteratur
- Røvik K A, (2000), *Moderna organisationer – trender inom organisationstänkande vid millennieskiftet*, Liber

Söderholm J, (1998), *Målstyrning av decentraliserade organisationer – Styrning mot finansiella och icke-finansiella mål*, Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm

Thurén T, (2006), *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber

Thylefors I, (2004), *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*, Natur och Kultur

Wolvén L-E, (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Studentlitteratur

Österlind E, (1998), *Disciplinering via frihet, elevers planering av sitt eget arbete*, Department of Education, Uppsala Universitet

Artiklar

Dahlsten F, Styhre A, Williander M, (2005), *The unintended consequences of management by objectives: the volume growth target at Volvo Cars*, Leadership & Organization Development Journal, Vol 26, Issue 7, 2005, Page 529-541

<http://www.emeraldinsight.com.webproxy.student.hig.se:2048/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=6327BC0B2EF1DE5AC559140B5CADA759?contentType=Article&contentId=1523644>

Ingham T, (1994), *How to implement management by objectives in the workplace*, The TQM Magazine, Vol 6, No 4, 1994, pp 53-54

<http://www.emeraldinsight.com.webproxy.student.hig.se:2048/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=82F23DE6074AAEAE38032861E5AAB82A?contentType=Article&contentId=841615>

Otryckta källor

Internet

<http://www.iipsverige.se/Introduktion.htm>, 2010-01-10

<http://www.soderhamn.se/>, 2010-01-05

<http://www.tieto.se>, 2010-01-07

Övrigt material

Verksamhetsplan för Hemtjänst Söder 2009, (2008), Söderhamns Kommun

Asplund A, Gustafsson S, (2009), *Empowerment – ett framgångskoncept*, C-uppsats, Högskolan i Gävle

Muntliga källor

Samtliga muntliga källor är hämtade från intervjuer eller observationer utförda inom Söderhamns kommun under januari 2010 enligt nedan;

Intervjuer

Inger Jansson, enhetschef Hemtjänst Söder, intervju 2010-01-05, Söderhamns Kommun

Monica Roos, verksamhetschef omvårdnadsförvaltningen, intervju 2010-01-04, Söderhamns Kommun

Medarbetarna Christina Hallgren, Petra Lodén och Rose-Marie Wikström, Hemtjänst Söder, intervju 2010-01-12, Söderhamns Kommun

Observationer

Observation med icke inspelat material från besök vid Hemtjänst Söder, 2010-01-05, Söderhamns Kommun