

CMB-RAPPORT 2006

**Mätning av prestation och verksamhet i stora
organisationer: En studie av ett svenskt
byggföretag**

Sammanfattning

PETER SAMUELSSON

Centrum för management i byggsektorn
Byggnadsekonomi, Institutionen för Bygg- och miljöteknik
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2006

**Mätning av prestation och verksamhet i stora organisationer:
En studie av ett svenskt byggföretag,**

Sammanfattning

PETER SAMUELSSON

Copyright © Peter Samuelsson, 2006

ISBN 91-976181-2-8

ISBN 978-91-976181-2-0

Centrum för management i byggsektorn (CMB)
Byggnadsekonomi, Institutionen för Bygg- och miljöteknik
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Tel: +46 (0)31 – 772 1000

Omslag: Mätning av prestation och verksamhet i stora organisationer

Tryck: Chalmers Repro
Göteborg, Sverige 2006

Förord

Denna sammanfattning beskriver ett forskningsprojekt som bedrivits i samarbete mellan Skanska Sverige AB och Chalmers tekniska högskola. Syftet med forskningen har varit att bättre förstå mätning och uppföljning av verksamheten i stora organisationer och samtidigt utveckla verktyg och arbetssätt för detta i Skanska Sverige. Genomförande och resultat presenteras i sin helhet i en doktorsavhandling som försvarades vid disputation på Chalmers Tekniska Högskola den 25 april 2006. Avhandlingen har titeln "Integrated Measurement and Assessment of Performance in Large Organizations: The Case of a Swedish Construction Company" och finns tillgänglig på Chalmers. Ett stort tack riktas till alla som medverkat i projektet genom intervjuer eller på annat sätt. Tack också till Skanska Sverige, Svenska byggbranschens utvecklingsfond (SBUF) och Centrum för Management i Byggsektorn (CMB) som finansierat projektet.

Peter Samuelsson
Göteborg, september 2006

Innehåll:

Introduktion	5
Bakgrund.....	5
Syfte	5
Forskningsstrategi	6
Sammanfattning av forskningsprojektet	7
Självutvärdering	7
Förbättringsprocesser på Skanska	8
Självutvärdering på Skanska	9
Mätning på Skanska	9
Förändringsprojektet - Vägvisaren.....	10
Diskussion och slutsatser	13
Modeller för mätning och utvärdering i stora organisationer	13
Mätning och uppföljning i ett stort byggföretag	13
Aktionsforskning.....	14
Teorier relaterade till mätning och uppföljning	14
Sammanfattning slutsatser	15

Introduktion

Bakgrund

Byggbranschen har de senaste åren granskats av både statliga och av branschen tillsatta grupper. Gemensamt för dessa undersökningar är att resultaten från dem sällan är smickrande. I Byggkommissionens rapport "Skärpning gubbar!" beskrivs byggbranschen som en bransch där tradition motverkar innovation och nya idéer: "Dessutom framträder ett introvert synsätt på den egna rollen och på omvärldens förväntningar, som leder till defensiva attityder och en risk för avskärmning från samhället och de värderingar som råder där. Detta bidrar sammantaget, och i kombination med konkurrensförhållandena, till bristande omvandlingstryck, förändringsobenägenhet, revirtänkande, oförmåga att ta till sig ny kunskap och i förlängningen till kvalitetsbrister och priser som är högre än vad de borde vara."¹. Andra kritiska rapporter fokuserar på kvalitetsproblem² och höga produktionskostnader³.

Projektorientering, unika produkter och geografisk spridning av organisationer är faktorer som skiljer byggbranschen från många andra branscher. De påverkar hur organisationer kan arbeta med mätning och uppföljning, utveckling, förbättring och spridning av erfarenheter. Tyvärr nöjer sig utredare ofta med att konstatera att byggspecifika faktorer försvårar mätning och förbättringsarbete på det sätt som det bedrivs i företag inom andra branscher. Faktorena betraktas därmed som hinder och orsaker för branschens oförmåga till förbättring och utveckling. Det är hög tid att inse att det som är specifikt för byggbranschen inte är hinder, utan snarare förutsättningar som måste hanteras när arbetssätt och verktyg för mätning, uppföljning och förbättring utformas.

Syfte

Det övergripande syftet med forskningen har varit att utveckla arbetssätt och verktyg för att mäta och utvärdera prestationen i en stor organisation. Fyra delsyften har formulerats:

- Att undersöka hur modeller för mätning och utvärdering används i stora organisationer.
- Att förstå de mekanismer som påverkar mätning och uppföljning av verksamheten i ett stort byggföretag.
- Att undersöka och belysa aktionsforskning som metodik.
- Att undersöka hur olika teorier relaterade till mätning och uppföljning av en verksamhet förhåller sig till dess tillämpning i praktiken.

¹ Byggkommissionen (2002), Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kostnaderna, kvaliteten och kompetensen inom byggsektorn, SOU 2002:115, Stockholm, (s. 20)

² Byggkvalitetsutredningen (1997), Byggkvalitet för framtiden. SOU 1997:177, Stockholm

³ Byggkostnadsdelegationen (2000), Från byggsekt till byggsektor, SOU 2000:44, Stockholm

Forskningen har i huvudsak genomförts i ett stort byggföretag, Skanska Sverige, vilket är en del av Skanska AB. Skanska Sverige benämns i fortsättningen Skanska.

Forskningsstrategi

För att skapa en grundläggande bild av hur verksamhet och prestation utvärderas i stora organisationer genomfördes två inledande kvalitativa studier av självutvärdering i sju respektive nio stora europeiska företag. En tydlig slutsats från dessa studier var att de mest effektiva modellerna och verktygen anpassats väl efter omgivande förutsättningar i de organisationer där de användes. En stark koppling till en organisation bedömdes därför vara mycket viktig för att lyckas med att utveckla praktiskt tillämpbara verktyg och modeller. För att åstadkomma praktiska resultat och samtidigt generera kunskap som kan appliceras i andra organisationer har en aktionsforskningsmetodik använts. Det innebär att forskaren har varit anställd i det studerade företaget under studien och aktivt arbetat med att utveckla verktyg och modeller parallellt med forskningen. Att verka i ett företag och samtidigt bedriva forskning som skall ge generella lärdomar kan verka kontroversiellt, men är egentligen inte så konstigt.

Generellt sett söker den vetenskapliga världen föra fram teorier om hur saker och ting förhåller sig. För att granska att teorier är giltiga från ett vetenskapligt perspektiv och kan användas för att göra ny kunskap gällande finns det vissa kriterier. Att en teori är granskad utifrån dessa vetenskapliga kriterier ökar sannolikheten för att den ska fungera i praktiken, men det är också viktigt att den granskas utifrån andra praktiska kriterier. Exempel på sådana kriterier skulle kunna vara användarvänlighet, enkelhet och förmåga att skapa förståelse. Det finns alltså en skillnad mellan det praktiska och vetenskapliga intresset i forskningen, men ingen konflikt. Argyris m.fl.⁴ beskriver skillnaden som att från ett praktiskt perspektiv är det främst svaret på frågan ”Vad ska vi göra?” som är intressant, medan det från ett vetenskapligt perspektiv är mer intressant med svaret på frågan ”Hur förhåller det sig?”.

Forskningen har genomförts som ett fem år långt aktionsforskningsprojekt inom Skanska och olika metoder har använts under projektets gång. Data har samlats genom strukturerade intervjuer inom och utom företaget, men också genom observationer från möten och det dagliga arbetet. Forskningen har haft ett cykliskt förlopp där litteraturstudier och ställda hypoteser övergått till utveckling av modeller, test av dessa i praktiken i företaget och reflektioner kring iakttagelser som gjorts. De genomförda studierna har redovisats var för sig i artikelform. I denna sammanfattning redovisas genomförande och resultat från de olika studierna i kronologisk ordning. Fokus är på arbetssätt och modeller för mätning samt utvecklingsarbetet i Skanska, varför teorikapitlet och en studie av forskningens genomförande har utelämnats.

⁴ Argyris, C., Putnam, R. and McInain Smith, D. (1985) *Action Science – Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*, Jossey Bass, San Francisco

Sammanfattning av forskningsprojektet

Självutvärdering

Modeller för självutvärdering

Första studien syftade till att undersöka modeller för självutvärdering och hur de användes i stora företag. Sju stora svenska företag som arbetade med antingen den svenska SIQ-modellen eller den europeiska EFQM-modellen inkluderades i en kvalitativ studie där representanter för modellens tillämpning i respektive organisation intervjuades. Urvalet av företag representerade företag i olika branscher som hade vunnit Business Excellence Awards eller var utpekade som goda exempel av SIQ (Institutet för Kvalitetsutveckling).

Studien visade att valet av modell inte är avgörande för hur väl självutvärdering fungerar i en organisation. Desto mer viktigt är att beakta hur modellen används. Många av de intervjuade hade arbetat med fullständiga självutvärderingsrapporter, som dock krävde mycket resurser. Dessutom upplevdes det som en risk att man efter den omfattande utvärderingen inte orkade med att genomföra förbättringar. Vissa företag hade goda erfarenheter från att använda förenklade metoder som inte var lika omfattande, men snabbare fokuserade på förbättringsåtgärder.

Tillämpning av självutvärderingsmodeller

Som ett resultat av den första studien beslutades att undersöka olika sätt att arbeta med EFQMs modell för självutvärdering i en andra studie. Nio stora europeiska företag från olika branscher och med olika lång erfarenhet av modellen inkluderades i studien. Genomförandet skedde på liknande sätt som den första studien, dvs. representanter för modellens tillämpning i respektive företag intervjuades under en och en halv till tre timmar.

Den tydligaste lärdomen från den andra studien var att de mest effektiva sätten att arbeta med modellen var de som var mest anpassade till respektive företags verksamhet och processer samt organisatoriska förutsättningar. Enkla och snabba metoder verkade vara att föredra enligt de flesta intervjuade. Några företag använde egenutvecklade företagsspecifika modeller där EFQMs modell bara använts som bas.

Slutsatser självutvärdering

Från de två studierna av självutvärdering drogs följande slutsatser:

- 1) Valet av modell är inte avgörande för hur väl självutvärdering lyckas,
- 2) Det är tveksamt om den mer utförliga utvärdering som genereras av att skriva en rapport verkligen kompenseras för den extra resursinsats den kräver.
- 3) Självutvärdering ska ses som en del i ett företags process för mätning förbättring och verksamhetsstyrning och inte som en separat aktivitet.
- 4) För att effektiva arbetssätt för självutvärdering i en organisation skall kunna utvecklas krävs en djup förståelse för hur organisationen fungerar

Förbättringsprocesser på Skanska

För att bättre förstå förutsättningarna på Skanska inriktades en tredje studie på att kartlägga de befintliga arbetssätten och processerna och jämföra dessa med teorier om Total Quality Management (TQM) och ständig förbättring. I samband med denna studie anställdes forskaren på Skanska för att utveckla verktyg och arbetssätt parallellt med forskarstudierna. De beskrivna processerna på Skanska studerades, men intervjuer genomfördes också med chefer inom organisationen och observationer dokumenterades i det dagliga arbetet. Syftet med att använda olika informationskällor var att få en bild av hur förbättringsprocesserna var tänkta att fungera i teorin, hur människor så att de tillämpade dem och hur de fungerade i praktiken. Forskarrollen tonades medvetet ner i kontakten med människorna i organisationen eftersom de kanske agerat annorlunda om de såg forskaren mer som en forskare som sökte data än som en kollega som hade i uppgift att stödja deras arbete.

Denna tredje studie visade att viktiga komponenter av en förbättringsprocess fanns på plats i Skanska, men det fanns också stora luckor. Frekvent mätning av en organisations prestation är en viktig del i litteraturen på ämnet ständig förbättring och inom detta område fanns stora brister på Skanska. De mätningar som fanns gjordes på ett fåtal områden med låg frekvens och var inte integrerat i det övriga förbättringsarbetet. För att ge ett mer effektivt stöd till förbättringsarbetet behövde mätningarna göras mer frekvent och omfatta fler icke-finansiella indikatorer. Skanskas ledningssystem var däremot en viktig komponent som fanns etablerad. Eftersom det beskriver det mest effektiva sättet att bedriva verksamhet som företaget känner till kan det utgöra en bra bas från vilken vidare utveckling och förbättring tar sin början. Denna funktion är speciellt viktig i en projektorienterad verksamhet där produkterna ofta är unika och projektstyrningsmodellen därför är bärare av ständig förbättring istället för produkten. Revisioner utfördes i syfte att förbättra och säkerställa att ledningssystemet tillämpades, men för att åstadkomma ett större engagemang för förbättring behövdes ett mer självdrivande arbetssätt. I arbetet med studien blev det tydligt att litteraturen om ständig förbättring är väldigt splittrad och går att finna inom ett flertal teoretiska områden., bl.a. TQM och Performance Measurement. För att bättre förstå helheten om hur dessa olika teoretiska områden förhöll sig till varandra utökades teoribasen till att omfatta Organizational effectiveness.

Slutsatser förbättringsprocesser på Skanska

Från den tredje studien drogs följande slutsatser:

- 1) Ledningssystemet är en viktig bas för förbättringsarbete på Skanska, men för att nå bättre tillämpning krävs ett mer självdrivet arbetssätt för uppföljning.
- 2) För att åstadkomma en mer effektiv förbättringsprocess på Skanska bör mätning ske i ett bredare perspektiv som omfattar fler ickefinansiella parametrar och göras mer frekvent.
- 3) För att få en helhetsbild av processer för mätning, förbättring och verksamhetsstyrning krävs studier inom flera olika teoretiska områden.

Självutvärdering på Skanska

Efter att förbättringsprocessen på Skanska kartlagts blev nästa steg att utveckla en anpassad självutvärderingsmodell i syfte att på ett engagerande sätt följa upp tillämpningen av ledningssystemet. Faktorer som togs särskild hänsyn till vid utvecklingsarbetet var 1) projektorienterad verksamhet, 2) stor och regionalt spridd organisation, 3) slimmad organisation. För att åstadkomma en enkel och "självdrivande" modell lånades självutvärderingsmetodik från EFQMs modell (se tidigare rubriken "Självutvärdering"), men för att kriterierna skulle vara lätta att relatera till var de knutna till det befintliga ledningssystemet.

Den utvecklade modellen testades i två pilottester. I den första pilotgruppen visade det sig att ledningssystemet inte var så väl implementerat och välkänt som förutsatt. Därmed försvann poängen med att basera utvärderingen på ledningssystemet och testet blev mer en utbildning i ledningssystemet än en utvärdering av dess tillämpning. I den andra pilotgruppen var kunskapen om ledningssystemet större och utvärderingen fungerade bättre. Ett antal förbättringsområden kunde identifieras, men på en övergripande nivå och inte i konkreta åtgärder.

Trots att den andra piloten fungerade bättre avbröts arbetet med att utveckla modellen. En anledning var att den föreslagna modellen upplevdes som för omfattande och inte tillräckligt fokuserad på specifika aktiviteter. Andra skälet var att de lokala cheferna inte upplevde modellen som integrerad med de övriga ledningsaktiviteterna, trots att den baserats på ledningssystemet. De såg den därför inte som ett stöd för sitt arbete. Slutligen drevs arbetet med att utveckla modellen av utvecklingsdirektören och utvecklingsgruppen på Skanska och inte av den högsta ledningen. Detta gjorde att den inte upplevdes som "obligatorisk" i organisationen.

Slutsatser självutvärdering i Skanska

Arbetet med självutvärderingsmodellen och misslyckandet att implementera den i organisationen underströk vikten av att kommunicera aktivt med målgruppen i ett utvecklingsarbete. Om kommunikation skett i större utsträckning hade kanske två av de tre listade skälen till misslyckandet kunnat undvikas. Samtidigt är det tveksamt om modellen skulle ha fungerat utan högsta ledningens engagemang.

Mätning på Skanska

Något som betonas i mycket av litteraturen om TQM och som bekräftats av arbetet så här långt är att ledningen måste vara engagerad i mätning och uppföljning för att det ska fungera. Under sommaren 2002 blev det aktuellt för Skanska att uppdatera ledningssystemet så att det uppfyllde kraven i ISO 9000:2000. Stora delar av företaget var tidigare certifierat enligt den tidigare standarden, ISO 9000:1994, och det beslutades att systemet skulle uppgraderas enligt den nya standarden. För att de nya kraven skulle uppfyllas krävdes bl.a. att processerna för mätning utvecklades. Mätning av verksamhetens prestationer hade tidigare identifierats som ett viktigt förbättringsområde

på Skanska och därför var det på detta område det fortsatta arbetet koncentrerades. ISO-standardens krav kom lägligt eftersom det uppmärksammade ledningen på behovet.

Som ett steg i arbetet genomfördes en studie av hur strategiska och operativa perspektiv på hur företaget presterar prioriterades av chefer på olika nivåer. 13 distrikt- och regionchefer intervjuades om hur de såg på mätning av prestation i företaget. Cheferna valdes så att de representerade flera verksamhetsområden och geografier, men alla medverkande distriktschefer arbetade under någon av de medverkande regioncheferna. Utifrån den gällande affärsplanen identifierades ett antal kriterier som kompletterades med generella kriterier från litteraturen på området Performance Measurement. I intervjun prioriterade cheferna de kriterier de upplevde som viktigast för att styra sin verksamhet.

Resultatet visade att regioncheferna prioriterade de kriterier som var hämtade från affärsplanen i större utsträckning än distriktscheferna. Skälet till varför distriktscheferna inte prioriterade dessa kriterier var dock inte bristande kunskap utan snarare att de strategiska mål kriterierna representerade kunde betyda dåliga affärer i det lokala perspektivet, även om företaget som helhet gynnades. Eftersom distriktscheferna inte hade några incitament för att agera enligt kriterierna från affärsplanen och samtidigt kunde välja att agera som de alltid gjort valde de det senare. Studien illustrerar att perspektiven på vad som är organisatorisk effektivitet skiljer mellan olika nivåer inom företaget. Dessa skillnader måste vägas in vid utveckling av modeller för mätning så att strukturer stödjer, och inte hindrar, agerande efter företagets strategiska mål.

Förändringsprojektet - Vägvisaren

Under tiden som studien om olika perspektiv på prestationer i en verksamhet genomfördes tillträdde en ny VD på Skanska. Frågan om mätning av prestationerna i verksamheten gavs mer uppmärksamhet och ett projekt tillsattes för att utveckla en ny grund för mätning och verksamhetsstyrning i Skanska.

Forskaren ingick som en av fem personer som tillsattes i en projektgrupp i början av 2003. De redan genomförda studierna utgjorde ett viktigt utgångsmaterial för gruppens arbete. En inspirationskälla för arbetet var också Handelsbankens filosofi om att jämföra lokala enheters resultat med varandra för att skapa intern tävling och drivkraft för förbättring. Detta för att ta tillvara den starka tävlingsinstinkten om att "vinna" projekt som redan fanns i organisationen (och branschen). Projektet strukturerades upp enligt en "löckmodell" (bild 1) som tydligt visar fyra delmoment i projektet; identifiera mätetal, utforma mätmetoder, utforma IT-verktyg, utveckla arbetssätt för att hantera resultaten

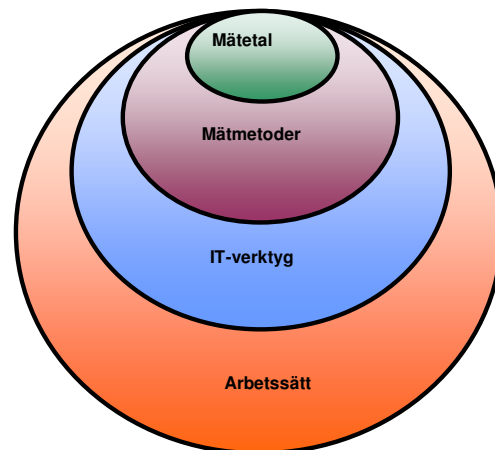


Bild 1: "Löckmodellen"

från mätningarna.

Tre randvillkor sattes upp för att identifiera mätetalen: 1) de skulle vara efterfrågade av organisationen, 2) de skulle vara i linje med strategin och 3) de skulle vara praktiskt möjliga att ta ur system. Som ett led i att undersöka vilka mätetal som uppfyllde randvillkoren genomfördes bl.a. intervjuer med 35 chefer, strategierna penetrerades och befintliga informations- och affärssystem undersöktes. Slutligen hade ett antal indikatorer fastställts. Utformningen av Kund- och medarbetarmätningar krävde mycket arbete. Snabbhet, enkelhet och frekvens var ledord i arbetet, men samtidigt genererades en mindre mängd information än vad som gjorts av de tidigare mätningarna. För att skapa större tryck på förbättring och för att underbygga tävlingsprincipen var det dock viktigare med en hög frekvens i mätningarna än att varje mätning gav ett uttömmande och djupt underlag. Samma princip gällde övriga mätningar. Som del tre i projektet utformades ett IT-verktyg som integrerades i intranätet för att presentera resultaten från mätningarna. Verktyget kom att kallas Vägvisaren och det utformades så att det skulle stötta den antagna filosofin bakom mätningarna. Handelsbankens filosofi om att jämföra varje enhets resultat med medianen byggdes in i verktyget tillsammans med möjligheter att jämföra resultaten mellan olika enheter och att följa trender. Skärmdumpar från verktyget visas i bild 2 och 3.

[Forum Sverige](#) > [Vart är vi på väg](#) > [Vägvisaren](#)

Översikt

	Median regioner	Mål krav	Aktuellt	Måttillfälle	Trend
FINANS					
SVA		★	3,6 % (47,2 Mkr)	P3 04	▲
Rörelseresultat		★	2,7 % (34,9 Mkr)	P3 04	▲
Driftsresultat		★	2,8 % (37,1 Mkr)	P3 04	▲
Nettoomsättning		●	1 316 Mkr	P3 04	▶
KUND					
Nöjda kunder		●	73 %	aug 04	▶
Mediebild		●	93 %	apr-sep 04	▶
Nöjda prio. kunder		●	71 %	aug 04	▶
ARBETSSÄTT					
Produktivitet			0,59 Mkr	jan-jun 04	▶
Rätt inköp			35,1 % (12,3 %)	jan-jun 04	▶
0-felsprojekt			40 %	jan-jun 04	▶
Hitrate			75 % (281 Mkr)	Kv3 04	▶
MEDARBETARE					
Nöjda medarbetare			50 %	apr 04	▶
Värdeskapande org.			66 %	apr 04	▶
Frisknärvaro			95,8 %	Kv3 04	▲
Arbetskadefrekvens		●	17,3 st/Mh	Kv3 04	▶

Bild 2: Exempel på hemsida för en region i Vägvisaren. Kolumnen "Median regioner" visar regionens resultat jämfört med medianen för samtliga regioner. "Mål regioner" visar med en symbol om regionen uppfyllt sina mål.

Jämförelse

Nöjda medarbetare, %

JÄMFÖRELSE

Nöjda medarbetare apr 04, %

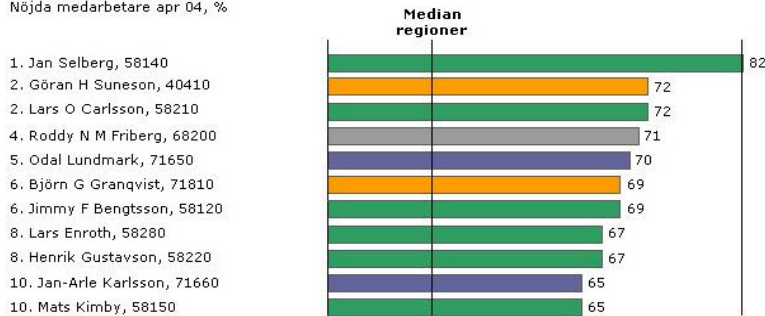


Bild 3: Exempel på top-tio lista där distrikt i Skanska listas efter sin prestation med avseende på indikatorn "Nöjda medarbetare".

Vägvisaren ökade förmodligen viljan att förbättra verksamheten i organisationen, men för att förbättring skulle åstadkommas på ett effektivt sätt blev det viktigt att se över processerna för förbättringsarbete, t.ex. hur affärsplanearbete och ledningsmöten bedrevs. Ledningsarbetet i stort strukturerades upp så att det stämde överens med Vägvisarens uppbyggnad och så att mätningarnas upplägg togs tillvara, t.ex. med avseende på den ökade frekvensen. Bl.a. infördes "Performance Review" som en stående punkt på ledningsmöten. Vid detta tillfälle presenterades expertanalyser av genomförda mätningar enligt ett årsschema.

Implementering av Vägvisaren

Som en del av utvecklingsarbetet med att ta fram mätetal, mätmodeller och Vägvisaren genomfördes en rad olika pilottester och andra tester där medarbetare från organisationen medverkade. Ett syfte med testerna var att undersöka om arbetssätt och modeller fungerade, men nästan lika viktigt var att vinna supportrar bland medarbetarna. Resultat från pilotmätningarna redovisades så snart de genomförts, trots att inte verktyget Vägvisaren var klart. Detta för att visa organisationen att något kom ut av projektet.

När Vägvisaren lanserades officiellt på chefsdagarna i maj 2004 av VDn var det därför ingen nyhet för åhörarna. Många chefer hade blivit intervjuade eller deltagit i pilottester och alla hade redan medverkat i mätningarna, vars resultat presenterats vid tidigare chefsmöten. Utöver den övergripande presentationen på chefsmötet erbjöds en mer utförlig introduktion i varje region senare under sommaren. På så sätt implementerades Vägvisaren successivt och efterhand även nya arbetssätt för att ta hand om mätresultaten och åstadkomma förbättring.

Diskussion och slutsatser

Vad är det då vi lärt oss sett till hela projektet? För att svara på det går vi tillbaka till de fyra delsyftena för forskningen, som här används som underrubriker:

- Att undersöka hur modeller för mätning och utvärdering används i stora organisationer.
- Att förstå de mekanismer som påverkar mätning och uppföljning av verksamheten i ett stort byggföretag.
- Att undersöka och belysa aktionsforskning som metodik.
- Att undersöka hur olika teorier relaterade till mätning och uppföljning av en verksamhet förhåller sig till dess tillämpning i praktiken.

Modeller för mätning och utvärdering i stora organisationer

Hur väl en modell för utvärdering fungerar i en organisation beror mycket på hur väl den och dess tillämpning anpassats till organisationens förutsättningar och integrerats i organisationens befintliga processer. Sett till arbetssätt för utvärdering visar denna studie på att snabba och lätta metoder är att föredra före stora och resurskrävande procedurer som t.ex. ansökningar till "Excellence Awards", i alla fall om syftet är att förbättra verksamheten. *Det är alltså väldigt svårt, men också meningslöst, att bestämma om en modell för utvärdering generellt sett är bättre än en annan.* En modell hämtad från management litteraturen skulle möjligen kunna passa ett specifikt företags förutsättningar perfekt, men det är helt säkert att ingen modell passar alla organisationer bäst. De generella modeller som finns tillgängliga bör därför snarare ses som inspiration för vidare arbete än som färdiga lösningar.

Mätning och uppföljning i ett stort byggföretag

Då verksamheten i ett stort byggföretag är projektorienterad är det snarare det sätt som projekten styrs på som är repetitivt än det de producerar (även om mycket arbete pågår för att standardisera och konceptualisera produkter). I de fall arbetssätt för projektstyrning är dokumenterat i ett ledningssystem kan det utgöra en viktig bas för förbättringsarbete. Vidare visar denna forskning att det i en stor organisation kan finnas risk för att mellanchefer prioriterar andra kriterier än vad företagsledningen gör ifall de inte har incitament för att följa efter. Ledningens engagemang är avgörande för om mätning och uppföljning skall fungera och det är väldigt viktigt att ett företag är organiserat på ett sätt som stödjer och inte hindrar dess grundtanke om hur mätning bör bedrivas. Det är dock inte bara de hårda faktorerna som påverkar hur mätning och uppföljning utförs. I Skanska drogs t.ex. fördel av den starka tävlingsinstinkt som fanns etablerad i organisationen när Vägvisaren och tillhörande arbetssätt utvecklades.

Aktionsforskning

Den nära samverkan mellan akademien och näringslivet har varit en förutsättning för att forskningen skulle generera de resultat den gjort. Forskningens resultat har blivit som mest lyckade när kontakten och utbytet med företaget varit som mest intensiv. Samtidigt har det reflektiva metodiska angreppssättet gjort att erfarenheter och lärdomar från misslyckanden kunnat tas tillvara och stärka projektets fortsatta utveckling.

Den dubbla rollen som forskare och praktiker har ibland tvingat fram svåra kompromisser för att tillfredsställa både det akademiska och praktiska intresset i forskningen. Arbetsbelastningen har ibland varit stor, men samtidigt har aktionsforskningen som metod givit individen en extra dimension då förmågan att omsätta resultat i praktiken utvecklas. Det har debatterats flitigt om aktionsforskning bara resulterar i konsultleveranser eller om det faktiskt bidrar till att göra teorier mer tillämpbara i praktiken. Eftersom det här rör sig om en fallstudie kan vi konstatera att resultaten inte är generaliserbara direkt (två organisationer är aldrig exakt identiska). Däremot bidrar de lärdomar som gjorts till större förståelse i framtida situationer om hänsyn tas till de förutsättningarna som redovisats. Det praktiska bidraget från denna forskning är mycket konkret och tydligt - om det är lyckat är dock en svårare fråga. Alla i Skanska tycker inte att Vägvisaren och de mer frekventa mätningarna är något bra, men sedan Vägvisaren implementerades har fler och fler användare lagts till. På kort sikt kan användandet vara ett mått på framgång, men om användandet på lång sikt leder till ett ökat ekonomiskt resultat är för tidigt att utvärdera.

Teorier relaterade till mätning och uppföljning

Mätning och uppföljning behandlas inom en rad olika teorier och den teoretiska basen för denna forskning är därför ganska bred och spretig. TQM och Performance Measurement är två av de områden som tydligast betonar mätning och uppföljning, men de är ganska frikopplade från varandra och för att göra kopplingen tydligare studerades även teorier om Organizational Effectiveness. För att sammanfatta kan sägas att samtliga dessa tre teoretiska fält ger information om hur mätning och uppföljning kan genomföras, men de berör ämnet på olika abstraktionsnivåer och i olika vidd, dvs. öppenhet för alternativa synsätt. Litteraturen inom området Performance Measurement innehåller en rad olika konkreta modeller som beskriver hur mätning kan göras i en verksamhet, men dessa representerar bara alternativa åskådningar och är inte alls satta i sammanhang med grundläggande organisationsteori. Organizational Effectiveness kan upplevas som luddigt då det inte erbjuder färdiga mätmodeller, men däremot ett ramverk för att förstå olika syner på organisatorisk effektivitet grundat på organisationsteori. TQM kan sägas vara en alternativ åskådning av organisatorisk effektivitet, baserad på vissa grundläggande hörnstenar, men samtidigt har TQM filosofin givit upphov till en rad konkreta modeller för självutvärdering.

Tidigare konstaterades att de modeller som står att finna i managementlitteraturen inte kan fungera för alla organisationer. De fångar bara en alternativ syn på organisatorisk effektivitet och därmed bara förutsättningar för en viss

organisation. För att gå på djupet och utreda hur mätning och uppföljning kan göras i en organisation erbjuder litteraturen inom området Organizational Effectiveness en bättre hjälp än Performance Measurement modellerna.

Sammanfattning slutsatser

- För att mäta och följa upp verksamhet på ett effektivt sätt krävs att modeller och arbetssätt passar ihop med (1) befintliga processer och verktyg, (2) ledningens intresse och (3) organisationens karakteristik och förutsättningar.
- Aktionsforskningsmetodiken kan bidra till att involvera människor i organisationen i utvecklandet av modeller och arbetssätt och kan ge positiva resultat för såväl individen som den studerade organisationen och akademien.
- TQM, Performance Measurement och Organizational Effectiveness är teoretiska områden som kan bidra till att förstå mätning och uppföljning i en organisation, men de har olika abstraktionsgrad och bidrar därför på olika sätt till att ge denna förståelse.