

SAMMANFATTNING

Trots att mycket har förändrats i samhället så har det skett få förändringar i hur vi leder och styr organisationer. Den dominerande metaforen för hur vi ser på våra organisationer är fortfarande den hierarkiska strukturen. Processledning har de senaste 20 åren varit en populär metafor för hur man, istället för att arbeta med funktioner i den hierarkiska strukturen, arbetar med att förbättra de flöden som åstadkommer värde för de man finns till för. I våra studier har det dock visat sig att alla organisationer som uppgav att de var processororienterade på ett eller annat sätt också hade kvar sin funktionella linjestruktur, vilket skapar en matris mellan linjen och processerna (se figur 1). En av utmaningarna för ledare idag är att hantera den ökande komplexiteten som uppstår när man har flera parallella perspektiv i verksamheten. Nedan kommer jag att presentera forskning kring processer, hur man kan hantera matrisen som ofta uppstår mellan den traditionella linjeorganisationen och processperspektivet samt hur man kan leda och driva utveckling i komplexitet.

Om att leda och driva utveckling

– processer, matriser och att leda i komplexitet



KLARA PALMBERG BRORYD

PhD och MSc i kvalitets-
teknik, Luleå tekniska
universitet, konsult vid
Mementor och knuten till
Jönköping Academy for
Improvement of Health
and Welfare

Kontakt:

klara.palmberg.broryd
@mementor.se

Metaforer för organisationer. Jag har sedan 2001 forskat kring kompletterande metaforer, "bilder för att kunna tänka" som Aristoteles sa, som kan hjälpa organisationer att hantera de utmaningar de står inför. Vår värld blir allt mer ihopkopplad och förväntningarna ökar på organisationer att samarbeta i sammanhållna flöden, mellan verksamheter som är både offentliga och fristående, samt med ökande grad av valfrihet för våra kunder, klienter eller brukare.

Trots detta har det skett väldigt få förändringar kring hur vi ser på organisationer och ledning. Vårt förhållningssätt bygger i mångt och mycket på idéerna från männen som utvecklade byråkratin (Weber, 1864–1920), administrationen (Fayol, 1841–1925) och *scientific management* (Taylor, 1856–1915). Den dominerande metaforen för hur vi ser på våra organisationer är fortfarande den hierarkiska strukturen, se längst till vänster i figur 1.

Att arbeta processororienterat har mer eller mindre blivit en del av varje organisations vardag, men fortfarande råder det delade meningar om vad det betyder i praktiken. Redan under 1980-talet introducerades processbegreppet och det fanns starka krafter kring att riva den hierarkiska

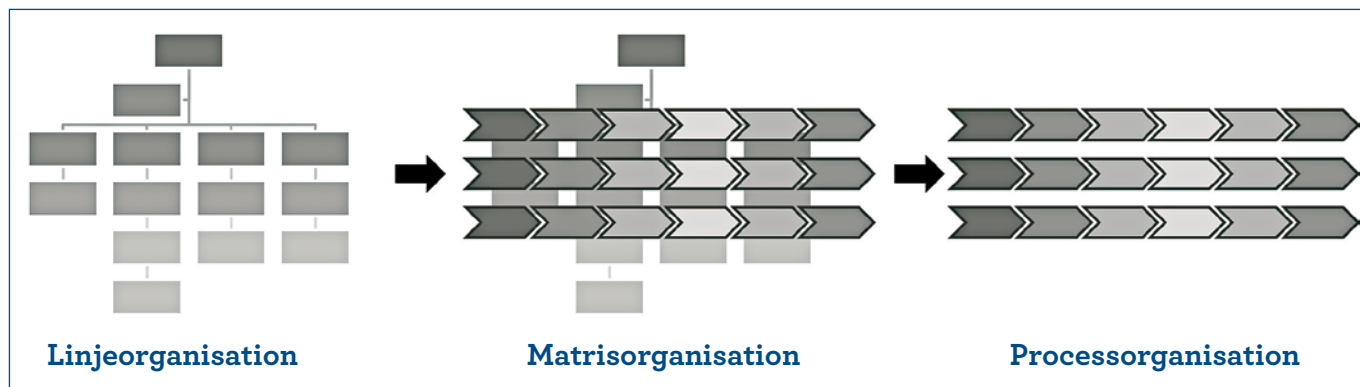
linjeorganisationen till fördel för en helt processororienterad organisation, se längst till höger i figur 1. Många organisationer, även inom service, vård och omsorg, arbetar med "lean" (se fotnot 1) eller liknande angreppssätt för att förbättra sina flöden och processer.

Många organisationer kämpar med att få ordning på sitt processarbete: Hur mycket ska man kartlägga, mäta och förbättra, på vilken nivå? Hur ska man organisera sig och sina processer i förhållande till den traditionella ofta "linjebaserade" organisationen?

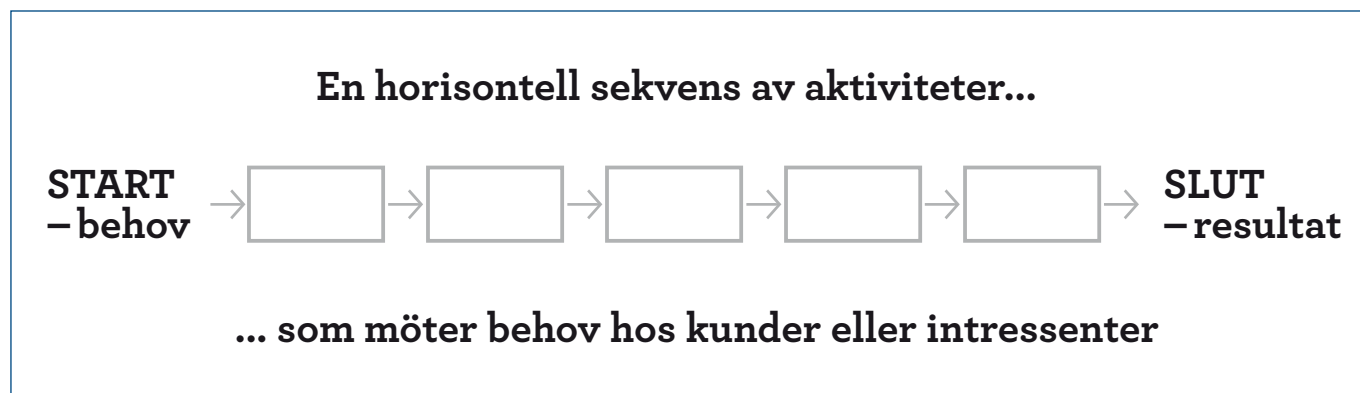
Nedan kommer jag att presentera forskning kring processer, hur man kan hantera matrisen som ofta uppstår mellan den traditionella linjeorganisationen och processperspektivet. Vidare beskriver jag hur man kan hantera komplexiteten som uppstår bland annat på grund av de många perspektiv och nya organisationsformer som vi har i organisationer idag. Materialet baseras på kvalitativa fallstudier, ofta med en interaktiv ansats där organisationerna själva har varit med och utvecklat kunskapen tillsam-

Fotnot 1: Lean är ett arbetssätt med syftet att identifiera och eliminera faktorer i en process som inte skapar värde för slutkunden. Lean har sitt ursprung i Japan och Toyota production system.

Figur 1. Tre olika sätt att beskriva organisationer.



Figur 2. En definition av en process som de flesta kan enas om.



mans med mig som forskare, i samspel med den teoribas som finns inom området (1).

Processer och processledning – vad är det egentligen?

Jag skrev min licentiatavhandling om processer och processledning utan att hitta någon definition av processledning (*process management*). När jag senare gick in för att titta på detta så kunde jag, efter omfattande studier av både vetenskaplig litteratur och managementlitteratur (2), konstatera:

Definitionen av vad en process är finns ganska tydligt formulerat och både vetenskapssamhället och praktiker är mer eller mindre eniga.

”En process är en horisontell sekvens av aktiviteter med en start i ett kundbehov och ett slut i ett resultat som förhoppningsvis möter ett behov hos kunder eller intressenter”

Den definitionen av processer kan de flesta enas om, se också figur 2.

Men när det gäller vad processorientering eller processledning är så finns det färre svar. Däremot kunde jag identifiera två strömningar som kan sammanfattas som:

A: Systematisk förbättring och optimering av enskilda processer

B: Ett perspektiv för att leda organisationen som helhet

Lite slarvigt kan man kalla B för högsta chefsvarianten av processledning. Höga chefer pratar ofta om att arbeta med processer som ett perspektiv för att få in kundens behov i arbetet och effektivisera verksamheten, som ett komplement till den traditionella organisationen. I A handlar däremot om mer traditionellt kvalitets- och processarbete, mycket av det som Lean-arbete idag karakteriseras av; förbättring och optimering av enskilda flöden och processer.

När det sedan gäller att titta på vilka verktyg det finns för att arbeta med organisationens processer så finns det verktyg väldigt nära kopplade till A: processkartläggning, processmätningar och verktyg för ständiga förbättringar. När det gäller B, den mer holistiska strömningen där man ser processerna som ett av flera perspektiv på ens verksamhet, så har knappast några verktyg eller angreppssätt hittats i litteraturen.

Med de många olika anledningarna som organisationer börjar arbeta med sina processer

”Det finns en risk att tappa verksamhetsperspektivet när man fokuserar för mycket på kartläggning, verktyg och checklistor.”

- så behövs förmodligen både strömningarna A och B av processledning. Samtidigt så fokuserar majoriteten av de identifierade verktygen och metoderna på den mer mekanistiska, tekniska och instrumentella strömningen A av förbättring av enskilda processer.

Verktygen, metoderna och angreppssätten för att förbättra enskilda processer, A, bör användas på en operativ nivå, medan angreppssätt kopplade till B primärt siktar på en mer strategisk nivå i organisationen. Den ständiga förbättringen av den operativa nivån A, nära det vardagliga arbetet, är mycket viktigt bland annat för att förbättra kundupplevelsen, minska resursåtgången och effektivisera verksamheten. Däremot finns det ett behov av att utveckla verktyg, metoder och angreppssätt för att arbeta på en mer strategisk nivå med processledning – B.

Det kan diskuteras om bristen på angreppssätt för att arbeta med processledning på en strategisk nivå har bidragit till den ganska ofta förekommande förvirringen och missnöjet från högre ledning i det som uppfattas som bristande resultat och utfall av satsningar på att arbeta med processer.

Min slutsats av studien är att en del av bekymret kring processarbete kan härledas till att man i organisationer börjar arbeta med sina processer på initiativ från högsta ledningen med processledning som B i sikte. När man kommer igång så finns det dock nästan bara verktyg för A att tillgå, de flesta kurser i processledning och litteratur handlar om hur man arbetar med att kartlägga, effektivisera och optimera enskilda processer.

Mycket energi hos kvalitets- och processfunktioner går åt till att bygga strukturer med processägare, processteam och parallella organisationer till den hierarkiska linjeorganisationen. Man kan ifrågasätta det utbredda intresset för och produkterna kring de mer tekniska och instrumentella delarna kring att kartlägga och dokumentera sina processer på aktivitetsnivå. Många organisationer lägger stora resurser på webbaserade lösningar där man kan klicka sig mellan nivåer, från övergripande bilder ner till aktivitetsnivå – utan att ha en diskussion om hur man länkar arbetet med processerna till organisationens övergripande strategier och prioriteringar. Det finns en risk att tappa verksamhetsperspektivet när man fokuserar för mycket på kartläggning, verktyg och checklistor.

En rekommendation för denna typ av arbete är därför att inleda det med en strategisk diskussion och prioritering kring vad arbetet med organisationens processer ska syfta till och hur det ska bidra till organisationens övergripande syfte och mål.

Processorienterade organisationer – finns de?

I början av 2000-talet genomförde vi studier där vi letade efter organisationer som hade övergett den traditionella linjestrukturen (längst till vänster i figur 1) för en helt processorienterad organisation (längst till höger i figur 1).

Genom enkätstudier, telefonintervjuer och fallstudier sökte vi efter dessa ”nya” typer av organisationer. Det vi fann vid närmare studier var att alla organisationerna som angett att de var ”helt” processorienterade på ett eller annat sätt hade kvar en linjeorganisation också. Alla brottades på olika vis med matrisen (mitten i figur 1) som uppstår mellan linje och process, och det man diskuterade i många organisationer var: Vem ska få bestämma över vem?

Olika sätt att hantera matrisorganisationen

Det vi såg när vi på närmare håll studerade tre olika organisationer var tre olika sätt att hantera matrisen mellan process och linje (3):

Den första organisationen hade utsett några av de ”tungta” linjecheferna för att ansvara för varsin process. Det som hände där var – inte så mycket. Linjecheferna var trygga i sina roller och sina mandat i linjen och när processerna skar över någon annans linjeansvar så drev man inte på, det vill säga processarbetet fick inte något större genomslag.

Den andra organisationen utsåg istället ambitiösa, förändringsdrivna, ofta unga medarbetare att ansvara för att driva processarbetet, linjecheferna satt kvar i sina roller och sina mandat. När vi genomförde studien mindre än ett år efter man genomfört denna förändring så hade flera av dessa processutvecklare drabbats av utbrändhet. De hade entusiastiskt stängt sina pannor blodiga mot linjen som satt ”orubbad”, med majoriteten av mandatet. Resultatet av förändringarna i organisationen blev dock inte så stora.

Den tredje organisationen försökte hantera

dynamiken mellan linjen och processen, istället för att reducera bort den. När vi gjorde vårt första besök så berättade en av de tillsatta processägarna att han hade ett omöjligt uppdrag; han hade ansvaret för processens prestanda och resultat, men hade inte ansvar eller mandat över vare sig pengarna eller personalen och var mycket frustrerad. Jag hade förmånen att följa denna organisation under en längre period och vid en intervju flera år senare beskrev han att det var just den dynamiken som gjorde arbetet framgångsrikt. ”Om vi måste ta ”fajten” – jag, som ansvarig för processens prestanda, och linjefefen, med ansvar för resultat och personal – så tar vi tillsammans ett bättre beslut än någon av oss hade tagit själva.”

Det man hade gjort i den tredje organisationen var bland annat ett starkt visions- och värderingsarbete som genomsyrade organisationen. Varje år genomförde man ett systematiskt planeringsarbete som gjorde att chefer, medarbetare och processägare delade bilden av vart organisationen var på väg, samt att skapa arenor där de olika perspektiven kunde mötas. De hade skapat förutsättningar för att dynamiken mellan de olika perspektiven skulle kunna bli konstruktiv istället för konfliktfylld.

Komplexiteten i våra organisationer ökar

Konsekvensen av dessa matriser är att komplexiteten i organisationen ökar. Många organisationer har dessutom fler än två perspektiv som ska mötas, med exempelvis professioner som ett tredje perspektiv.

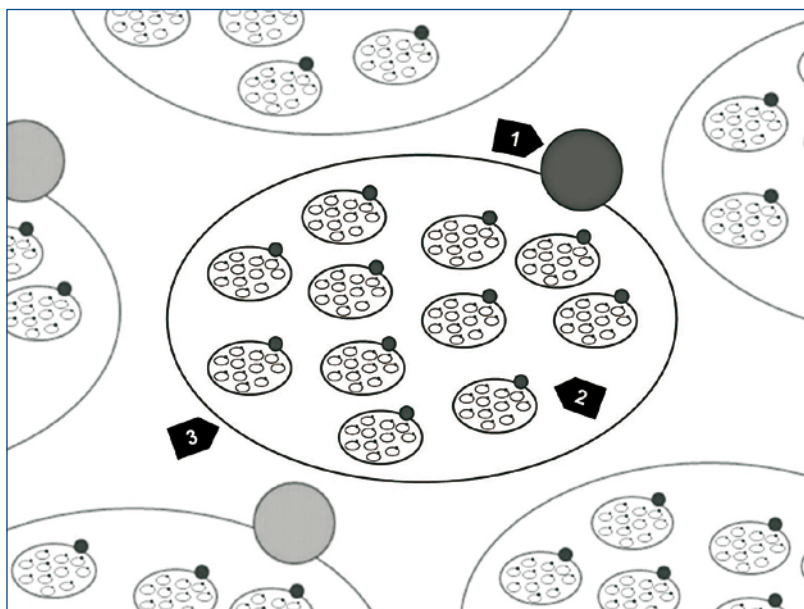
Dessa slutsatser kring matriser och komplexitet, i kombination med att jag stött på många organisationer där man inte bara hade olika perspektiv utan också olika strukturer – där man exempelvis som ledare inte längre är chef över alla verksamheter som man ansvarar för – har väckt en nyfikenhet på hur man kan hantera komplexiteten istället för att försöka reducera den.

Det finns många exempel på denna typ av organisationer i välfärdssektorn där fler och fler tjänster utförs av både kommunala/landstingsdrivna och fristående verksamheter, i skolans värld, vårdcentraler, äldreomsorg samt fler och fler vårdkedjor för att nämna några. Hur driver man utveckling i system eller nätverk där man inte är traditionell linjefef men ändå vill åstadkomma förbättrade resultat? De nya organisationsformerna utmanar ledarrollen, experterna, behovet av kontroll över kundupplevelsen och vikten av uppföljning av kvaliteten.

Att leda och driva utveckling i komplexitet – hur?

På många håll i samhället konstaterar man att komplexiteten ökat. Det tas ofta som en intäkt på att

Figur 3. Metafor för ett komplext adaptivt system.



Figur 3. En metafor för ett komplext adaptivt system baserat på en fallstudie av Nacka kommuns utbildnings-system. Pil 1 visar systemets systemledning, pil 2 de många olika aktörerna i systemet och pil 3 systemgränsen. Systemet omges i sin tur av andra komplexa adaptiva system.

organisationer är svårstyrda och svåra att utveckla och förändra. Det är mer ovanligt att man analyserar och för fram idéer om vad det innebär i kunskapsyn. Förslag till hur man skulle kunna hantera detta är också ovanliga. Istället beskrivs komplexiteten som ett hinder och skäl till varför man inte lyckas åstadkomma det man vill och behöver.

På senare år har det dock kommit fram kunskap i såväl den svenska som den internationella forskningen som tagit fasta på den vetenskapliga utvecklingen runt så kallade ”komplexa adaptiva system” (KAS). Detta har betydelse för hur man kan se på hur man leder en organisation som kan skapa hög kvalitet i sina tjänster. Det har stor relevans för organisationer där man inte kan styra verksamheterna på ett hierarkiskt sätt, utan behöver andra angreppssätt för att hålla ihop en utveckling.

Newtons syn på universum som en ”klocka”, där problem kan brytas ner i små delar, analyseras och lösas med rationell deduktion har kraftfullt influerat hur vi tänker både om medicinskt arbete och om ledning av organisationer. Men denna maskinmetafor har idag svikit oss som underlag för nödvändig utveckling, när vi inte upplever att delar är konstanta, oberoende eller förutsägbara. Man hävdar att den nya vetenskapen om komplexa adaptiva system (KAS) erbjuder nya metaforer som kanske kan hjälpa oss att hantera denna verklighet bättre.

Sedan andra halvan av 1900-talet har det skett en förflyttning från strävan att dela upp organisationer i mindre delar (som i den funktionella hierarkin exempelvis) och att leta efter raka orsak-verkan- ➤

”Fundera över vilka enkla regler som kan skapa ett önskvärt beteende i ditt system.”

- ▶ samband mellan delarna (processledning t.ex.), till att se på helheter och system. Man talar om: ”Från industrisamhälle till kunskapssamhälle” eller ”Från maskinålder till systemålder”.
Ett komplext adaptivt system (KAS) kan definieras som ett antal sinsemellan beroende aktörer som skapar en helhet som har möjlighet att utvecklas och anpassa sig utifrån förändrade förutsättningar genom självorganisering (utan att någon ledare berättar exakt hur det ska gå till). Aktörerna kan både vara enskilda personer eller hela organisationer.

Metafor för nya typer av organisationer

I mitt forskningsarbete, i en studie av Nacka kommuns skolsystem, har en metafor för ett komplext adaptivt system vuxit fram, se figur 3. Bilden beskriver hur ett system har en systemgräns (pil 3 i figuren) inom vilken många aktörer (pil 2 i figuren) befinner sig – i fallet Nacka både kommunala och fristående skolor. Den mörka bollen beskriver systemets systemledning (pil 1 i figuren), som i fallet i Nacka består av politiken och de centrala tjänstemän som ansvarar för att sätta upp förutsättningarna i systemet.

Som systemhållare eller systemledare är man ansvarig för systemets resultat och utveckling, utan att vara traditionell linjeförordnad över alla aktörer. När man inte är hierarkisk chef över alla aktörer så måste man använda andra angreppssätt för att leda systemet än de traditionella.

Att leda och utveckla en komplex organisation – även som icke-traditionell chef

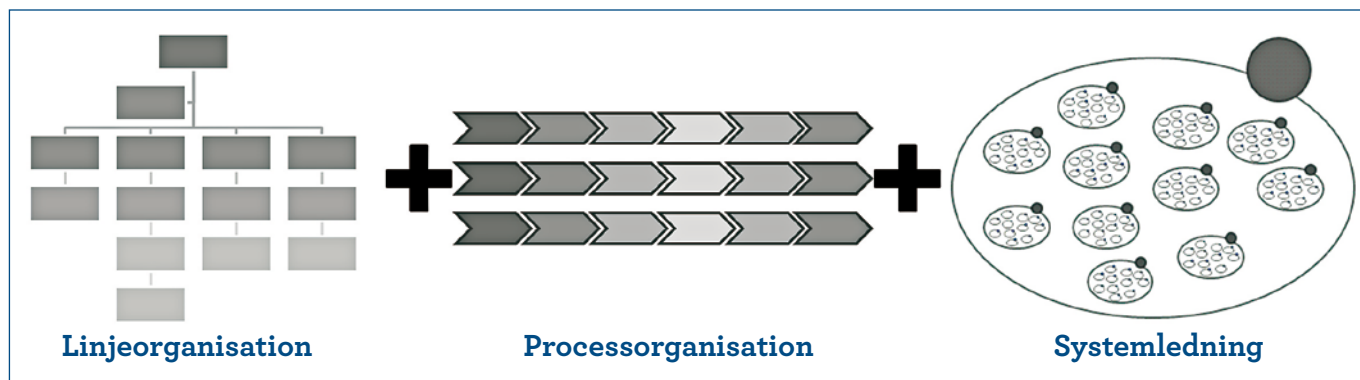
I kombination av litteraturstudier, fallstudier och arbete med organisationer i praktiken har jag identifierat ett antal angreppssätt för att leda och driva utveckling i komplexa organisationer (4):

- ➔ Använd tydliga **visioner** och kommunicera bilder av vad du vill att verksamheten (systemet) ska åstadkomma och i vilken riktning du vill att utvecklingen ska ske. Framgångsrika ledare som vi studerat har ofta en väldigt tydlig retorik och några få områden som de sätter fokus på under en lång tid (cirka ett år i taget).
- ➔ Fundera över vilka **enkla regler** som kan skapa ett önskvärt beteende i ditt system – så få som möj-

ligt (ungefär 3–5 stycken). Dee Hock som skapade VISA-kortsystemet har sagt att ett enkelt, tydligt syfte och principer ger upphov till komplext, intelligent beteende. Medan komplexa lagar och regler ger upphov till enkelt, korkat beteende. Fundera gärna över de policydokument som man ofta tar fram – är de enkla och tydliga?

- ➔ Hitta **attraktorer** för att skapa en önskvärd utveckling – hur kan man göra det enklare, roligare, billigare eller snabbare att göra på det nya än det gamla sättet? Brenda Zimmerman, en kanadensisk forskare, har sagt att det finns inget motstånd – det finns bara attraktion, och för att förändra beteenden behöver man hitta starkare attraktorer än de nuvarande.
- ➔ Håll utkik efter dina **”chokladklumpar”** – de medarbetare, enheter eller aktörer som arbetar på ett önskvärt sätt. Synliggör dem för andra, uppmuntra dem i deras arbete och koppla ihop chokladklumpar med varandra så att de kan växa tillsammans. Man säger att komplexa system inte kan installeras, de uppstår, bit för bit av delar som fungerar. De växer i klumpar (chunks) snarare än att följa en förutbestämd plan eller ritning.
- ➔ Driv förändring genom att **experimentera och reflektera** – systematiskt testa förändringar i liten skala och reflektera tillsammans över vad som fungerar och inte fungerar:
 - (1) Ta en fråga som är överväldigande – komplex och med många beroenden.
 - (2) Identifiera ett eller två små steg som går att göra snabbt och enkelt och som hänger ihop med den övergripande frågan.
 - (3) GÖR! (Till skillnad från att planera och planera för att försäkra oss om att vi tänkt på precis allt.)
 - (4) Reflektera noggrant tillsammans med andra över vad som fungerade och inte.
 - (5) Adaptera till nästa steg genom att släppa det som inte fungerar och bygg vidare på det som fungerar.
 - (6) Fortsätt om och om igen och bygg bit för bit (*chunk by chunk*).
- ➔ Se till att ni har **återkopplingsystem** (feedback) som kan visa om de små testerna leder utvecklingen i önskvärd riktning. Feedbacksystem är mycket viktiga i komplexa system där man har

Figur 4. Förmågan att växla mellan perspektiven.



många aktörer som arbetar på olika nivåer med många olika saker – feedbacken ger alla en möjlighet att veta om man är på väg åt rätt håll.

→ Skapa en nivå av **mångfald och spänning** som skapar dynamik, utan att framkalla allt för mycket stress hos medarbetarna. Hur kan man som ledare sätta samman team med olika kompetenser och individer som kan komplettera och utmana varandra? Hur kan man i organisationer skapa arenor där många olika perspektiv kan mötas och skapa förutsättningar för en konstruktiv dialog istället för konflikter?

Att leda och driva utveckling i traditionella organisationer och i komplexitet

I studierna och i vårt arbete med organisationer har vi utvecklat ett synsätt på vad systemledningen kan och bör styra, och vad som bör utvecklas av de fria aktörerna inom systemet för att gå mot de gemensamt uppsatta målen. Synsättet bygger på ramverket ”RADAR” från den europeiska kvalitetsutmärkelsen EFQM (se fotnot 2) som beskriver hur framgångsrika organisationer arbetar genom att:

- sätta upp vilka mål, vilket värde och vilka resultat man vill uppnå (*Result*)
- ta fram angreppssätt för hur man ska gå tillväga (*Approach*)
- bestämma hur och i vilken omfattning dessa angreppssätt ska tillämpas (*Deployment*)
- för att sedan följa upp utfallet (*Assess*)
- och slutligen förfina sitt system (*Refine*).

Empirin har visat att när man leder i komplexitet och inte kan styra aktörerna som i en klassisk hierarkisk linjeorganisation, bör systemledningen (de som ansvarar för systemet) istället inrikta sina krafter på ”RAR”, det vill säga:

- sätta upp mål och resultatkrav (*R*)
- följa upp utfallet i systemet som helhet och för respektive aktör – hur går det? (*A*)
- förfina målen och systemet när resultaten

visar vad som behöver ”skruvas på” (*R*).

Däremot bör valet av angreppssätt (*Approach*) och hur det tillämpas (*Deployment*) lämnas till aktörerna i systemet att bestämma. De olika aktörerna kan välja att göra på många olika sätt, och ändå nå målen. Det är viktigt, och lite av poängen, att i komplexa system lämna stor frihet för detta.

Om du vill läsa mer om att leda och driva utveckling i komplexitet, se Palmberg (2009c).

Linjeorganisation, processer eller komplexitet – eller alla tre?

Avslutningsvis vill jag summera med att när vi har tittat på framgångsrika organisationer och system så finns behovet, på olika nivåer, att ha förmåga att använda alla de tre olika perspektiven, se figur 4:

- Linjeorganisationen – ordning och reda, specialisering och organisering av expertkompetens.
- Processperspektivet – kundorientering, möjlighet att mäta och följa upp, förbättra och optimera flöden.
- Komplexa adaptiva system och systemledning – hantera komplexitet, system och nätverk av många aktörer genom bland annat visioner, enkla regler, attraktorer, experiment och uppföljning.

Utmaningen för dagens ledare och organisationer, tror jag, är att ha förmåga, angreppssätt och metaforer för att hantera alla de tre olika perspektiven – ”både och” och inte ”antingen eller”.

Figur 4. Dagens ledare och organisationer bör ha förmåga att växla mellan alla tre perspektiven ovan.

Fotnot 2: European Foundation for Quality Management som delar ut den europeiska kvalitetsutmärkelsen, motsvarande SIQ – Institutet för kvalitetsutveckling i Sverige och Utmärkelsen svensk kvalitet.

REFERENSER

1. Palmberg K. An alternative case study approach in management research. I: Elg M, Andersson Gäre B, redaktörer. Vägval och dilemman i interaktiv forskning. Linköping: Linköping University; 2009.
2. Palmberg K. Exploring process management: are there any widespread models and definitions? *The TQM Journal*. 2009;21;2:203-215.
3. Palmberg, K. Experiences of implementing process management: a multiple-case study. *Business Process Management Journal*. 2010;16;1:93-113.
4. Palmberg, K. Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. *The Learning Organization*. 2009;16;6:483-498.

Denna artikel finns i pdf-format på www.fysioterapi.se under fliken *Forskning*.